



***BALANCED SCORECARD* PALANG MERAH INDONESIA
KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI

Oleh:

FAQIH ILMY

NIM 060810301274

**JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI
2011**



***BALANCED SCORECARD* PALANG MERAH INDONESIA
KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

FAQIH ILMY

NIM 060810301274

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2011**

PERSEMBAHAN

Bissmillah Alhamdulillah puji syukur kehadiran dan ridho Allah SWT, skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Ibunda dan Ayahku yang hebat, yang tercinta, yang selama ini telah melindungi dan merawat dengan penuh kasih sayang , ikhlas, sabar serta tak henti-hentinya memberikan dukungan, do'a dan pengorbanan selama ini. ***I wish I can make you proud and happy.....***
2. Para guru dan pembimbingku, al-ustadz dan ustadzah, engkau adalah orangtuaku dalam menuntut ilmu, terima kasih atas bimbingan selama ini.
3. Kakak-kakaku tercinta, mbak Endang, mbak Sri, mas Uji, mas Cahyo, mas Wawan, dan adikku Jundi, terima kasih sudah menjadi saudara yang hebat dan luar biasa. Terima kasih selalu memberikan nasehat, dorongan dan bantuan dalam segala hal.
4. Almarhum Asrawi dan Mak Ani. Terima kasih engkau telah memberikan pengorbanan kasih sayang ketika aku masih kecil. Terima kasih atas kerinduan selama ini.
5. Deasy Dwi Pratiwi, terima kasih untuk tidak lelah menemaniku dan selalu menjadi penyemangat dalam duniaku.
6. Almamaterku Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang kubanggakan.
7. Palang Merah Indonesia. Terima kasih sudah menjadi teman dan bagian dari kehidupanku. ***Volunteering is not choice, it's a responsibility.....***

MOTTO

*“ Ikutilah orang yang tiada meminta balasan kepadamu, Dan merekalah orang –
orang yang mendapat petunjuk “*
(QS : Yaasin, 21)

*“ Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka
mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri “*
(QS: Ar Ra’d, 11)

*“ Kalaulah anda tidak mampu untuk menggembirakan orang lain, janganlah pula
menambah dukanya “*
(Lao Tze)

*“ Kita hidup dengan apa yang kita lakukan, tapi kita membuat kehidupan dari apa
yang kita berikan “*
(Penulis)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Faqih Ilmy

NIM : 060810301274

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “*BALANCED SCORECARD* PALANG MERAH INDONESIA KABUPATEN JEMBER” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 26 Oktober 2011

Yang menyatakan,

Faqih Ilmy

NIM. 060810301274

SKRIPSI

***BALANCED SCORECARD* PALANG MERAH INDONESIA
KABUPATEN JEMBER**

Oleh:

FAQIH ILMY

NIM 060810301274

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Alfi Arif, SE, M.Ak, Ak.

Dosen Pembimbing Anggota : Taufik Kurrohman, SE, MSA, Ak.

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : *Balanced Scorecard* Palang Merah Indonesia Kabupaten
Jember
Nama Mahasiswa : Faqih Ilmy
NIM : 060810301274
Jurusan : S-1 Akuntansi
Tanggal Persetujuan : 25 Oktober 2011

Yang Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Alfi Arif, SE, M. Ak, Ak.
NIP. 197210041999031001

Taufik Kurrohman, SE, M.SA, Ak
NIP. 198207232005011002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi,

Dr. Alwan S. Kustono, SE, M.Si, Ak
NIP 19720416 200112 1 001

JUDUL SKRIPSI

***BALANCED SCORECARD* PALANG MERAH INDONESIA KABUPATEN JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Faqih Ilymy
NIM : 060810301274
Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

31 Oktober 2011

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Drs. Djoko Supatmoko, MM., Ak (.....)
NIP. 19550227 198403 1 001

Sekretaris : Alfi Arif, SE, M.Ak, Ak (.....)
NIP. 19721004 199903 1 001

Anggota : Taufik Kurrohman, SE, MSA, Ak (.....)
NIP. 19820723 200501 1 002



Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Prof. Dr. Mohammad Saleh, M.Sc
NIP. 19560831 198403 1 002

Faqih Ilmy

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

ABSTRACT

An organization is always required to adapt and change in tune with the rapidly changing environment. Organizations are also required to be able to formulate and continually refine its strategy and take advantage of the limited resources. Therefore management organization must have an appropriate performance measurement tools in order to always be able to evaluate the effectiveness and efficiency of the strategies used in order to achieve the goals set.

This study tries to offer solutions and establish performance measurement of a non-profit organization, with a concept called the Balanced Scorecard (BSC). Objectives to be achieved in this study are to provide an overview of the Balanced Scorecards not only translate the vision, mission, strategy, and corporate programs to a set size, but also compiled in a comprehensive and integrated with the strategic objectives, strategic goals, targets, and Key Performance Indicator (KPI). This is the relevance of alternative measures of performance offered by the researchers. Hopefully can help and become inputs to the organization.

The results of this study is the Balanced Scorecard Indonesian Red Cross district of Jember which consisting of the Indonesian Balanced Scorecard Indonesian Red Cross district of Jember Strategy Map with 25 Goals Strategy, 83 measure of Strategy Lead or Lag Indicator Headquarters, Blood Transfusion Unit, and Heading the emergency aid PMI Jember. Researchers is also completed cascading into the sample BSC Level Organization Headquarters, Blood Transfusion Unit, and Heading the emergency aid PMI Jember.

Key words: *Organizational performance, the Balanced Scorecard, KPI, the Indonesian Red Cross.*

Faqih Ilmy

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

ABSTRAKSI

Suatu organisasi selalu dituntut untuk beradaptasi dan berubah selaras dengan perubahan lingkungan yang cepat. Organisasi juga dituntut untuk dapat merumuskan dan terus menyempurnakan strateginya serta memanfaatkan sumberdayanya yang terbatas. Karena itu manajemen organisasi harus memiliki suatu alat pengukuran kinerja yang tepat agar selalu dapat mengevaluasi keefektifan dan keefisienan strategi yang dipakai dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Penelitian ini mencoba menawarkan solusi dan membangun pengukuran suatu kinerja organisasi nirlaba, yaitu dengan suatu konsep yang dinamakan *Balanced Scorecard* (BSC). Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran tentang penyusunan dan perancangan *Balanced Scorecard* pada Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember sehingga menjadi suatu alternatif dan rujukan bagi organisasi untuk mengukur kinerjanya. Dalam Rencana Strategis Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember disebutkan bahwa sistem monitoring dan evaluasi secara menyeluruh merupakan hal yang kritical bagi PMI. Oleh sebab itu, salah satu agenda yang perlu dikerjakan adalah menetapkan *key performance indicators* (KPI). *Balanced Scorecard* tidak hanya menerjemahkan visi, misi, strategi, dan program korporat ke seperangkat ukuran, melainkan juga disusun secara komprehensif dan terintegrasi dengan tujuan strategis, sasaran strategis, target, dan *Key Performance Indicator* (KPI). Hal inilah yang menjadi relevansi alternatif pengukuran kinerja yang ditawarkan oleh peneliti. Semoga dapat membantu dan menjadi masukan bagi organisasi.

Hasil Penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember yang terdiri dari Peta Strategi Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember dengan 25 Sasaran Strategi, 83 Ukuran Strategi yang terdiri dari *Lead Indicator* maupun *Lag Indicator* Markas, UTD, dan PPGD PMI Kabupaten Jember. Peneliti juga melengkapi *cascading* BSC kedalam contoh BSC Level Organisasi Markas, UTD dan PPGD PMI Kabupaten Jember.

Kata kunci : Kinerja organisasi, *Balanced Scorecard*, KPI, Palang Merah Indonesia.

PRAKATA

Bissmillahirrahmannirrahim,

Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh,

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, serta memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Balanced Scorecard Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember**”. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Rasulullah SAW.

Penyusunan skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Mohammad Saleh, M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Alfi Arif, SE, M.Ak, Ak, selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Taufik Kurrohman, SE, MSA., Ak, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Hendrawan Santoso P, SE, M.Si., Ak, selaku dosen wali yang telah membantu memberi pengarahan dan bimbingan kepada penulis selama studi.

6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta Staf Karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Jember serta Perpustakaan POMA Ekonomi dan Perpustakaan Pusat.
7. Keluarga Besar PMI Kabupaten Jember baik di tingkat Markas, UTD maupun PPGD yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
8. Ayahku dan Ibuku tercinta serta guru-guruku mulai TK sampai SMA terima kasih atas kasih sayang, doa dan semangat yang tak pernah putus.
9. Mbak Endang, mbak Sri, Mas Uji, Mas Cahyo, Mas Wawan, adikku Jundi serta seluruh keluarga besarku dan keponakan-keponakanku tercinta, terima kasih selalu memberikan nasehat, dorongan dan bantuan dalam segala hal.
10. Keluarga Almarhum Asrawi dan Mak Ani, terima kasih atas kasih sayangnya.
11. Keluarga besar Bapak dan Ibu Kadiyun, terima kasih atas bantuan selama ini.
12. Deasy Dwi Pratiwi, terima kasih untuk tidak lelah menemaniku dan selalu menjadi penyemangat dalam duniaku.
13. Mas Akmal, Pak Rup, Pak Slamet, Pak Salim, Pak Imam, Pak Dodo, Pak Yunus, Bu Kis, Mbak Indah, Mas Koko, dan Mas Elvana, terimakasih banyak atas bantuan dan bimbingannya.
14. Sahabat-sahabatku tercinta Stiphen, Ibnu, Budiman, Arip, Deni, Ria, Tamimi, Reny.
15. Teman-teman Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Desi, Riza, Herna, Gayuh, Habib, Vevhi, Oka, dan semua teman-teman yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu khususnya angkatan 2006, terimakasih atas dukungan dan sukses buat kita semua. Amin.
16. Keluarga Bapak dan Ibu Priyo Utomo dan teman-teman Camp Bangka Raya 31: Agus, Karim, Budi, Oki, Dekker, Beny, Singgih, Wachid, Priyo, Adit, Anang, Risky, dan lain-lain;
17. Keluarga Besar KSR PMI Kab. Jember, Ridho, Faid, Uki', Indar, Guntur, Mas Dayat dan seluruh fasilitator, pelatih, anggota KSR PMI Kab. Jember, terimakasih banyak sudah menjadi bagian dari keluarga selama ini.

18. Adik-adikku tercinta, Mak Yas, Mbok Indah, Desi, Anis, Wachid, Jerry, Sairi, Bagus, Imam, dan masih banyak lagi. Terima kasih atas semangat dan dorongan selama ini. Special thanks to Beruk Soni dan Pamuji.
19. KSR PMI Unit Universitas Jember, terima kasih sudah menjadi *rumah* yang hebat dan luar biasa bagi penulis selama ini.
20. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Alhamdulillahirabbilalamin

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Jember, 26 Oktober 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRACT	viii
ABSTRAKSI	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Sistem Pengukuran Kinerja	7
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja	7

2.1.2 Ukuran-ukuran Kinerja	8
2.1.3 Pengukuran Kinerja Sistem Tradisional	9
2.1.4 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja	10
2.1.5 Manfaat Pengukuran Kinerja	11
2.1.6 Kelemahan Pengukuran Kinerja	11
2.2 Balanced Scorecard	12
2.2.1 Sejarah Balanced scorecard	12
2.2.2 Pengertian Balanced Scorecard	12
2.2.3 Perspektif Finansial	14
2.2.4 Perspektif Pelanggan	16
2.2.5 Perspektif Proses Bisnis Internal	18
2.2.6 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	20
2.2.7 Hubungan Sebab-Akibat keempat Perspektif	22
2.2.8 Perancangan Balanced Scorecard	23
2.2.9 Organisasi Nirlaba	24
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	26
3.1 Rancangan Penelitian	26
3.2 Fokus Penelitian	26
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	27
3.4 Jenis dan Sumber Data	26
3.5 Metode Pengumpulan Data	27
3.6 Teknik Analisa Data	29
3.8 Pengujian Keabsahan Data	30
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah	31
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	32
4.1 Gambaran Umum Organisasi	32
4.1.1 Sejarah Singkat Palang Merah Indonesia	32

4.2.1 Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember	34
4.2 Visi dan Misi Palang Merah Indonesia	36
4.2.1 Visi PMI	36
4.2.2 Misi PMI	36
4.2.3 Pelayanan dan Kegiatan Palang Merah Indonesia	37
4.2.4 Tujuan dan Rencana Strategi PMI	38
4.3 Struktur Organisasi, Tugas Pokok, dan Fungsi	43
4.3.1 Struktur Organisasi PMI Kabupaten Jember	43
4.3.2 Tugas Pokok dan Fungsi	44
4.4 Analisis Lingkungan Strategis.....	56
4.4.1 Internal	56
4.4.1.1 Kekuatan	56
4.4.1.2 Kelemahan	57
4.4.2 Eksternal	58
4.4.2.1 Peluang	58
4.4.2.2 Tantangan	58
4.5 Penyusunan dan Perancangan Balanced Scorecard PMI Kabupaten Jember	60
4.5.1 Perumusan Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi	61
4.5.1.1 Identifikasi Visi PMI Kabupaten Jember	61
4.5.1.2 Identifikasi Misi PMI Kabupaten Jember	61
4.5.1.3 Identifikasi Tujuan dan Strategi PMI Kabupaten Jember.....	62
4.5.2 Penentuan dan Identifikasi Perspektif	65
4.5.2.1 Perspektif Finansial	66
4.5.2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal	67
4.5.2.3 Perspektif Customers	69
4.5.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	69

4.5.3 Perumusan Sasaran Strategi dan Strategy Map PMI Kabupaten Jember	70
4.5.4 Penentuan Ukuran Strategy, Target, dan Inisiatif PMI Kabupaten Jember	73
4.5.5 Cascading Balanced Scorecard PMI Kabupaten Jember.....	73
4.6 Balanced Scorecard PMI Kabupaten Jember	75
4.6.1 Strategy Map PMI Kabupaten Jember	75
4.6.2 Perspektif Finansial	76
4.6.3 Perspektif Pelanggan	77
4.6.4 Perspektif Proses Internal	78
4.6.5 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	80
4.6.6 BSC Level Organization – PMI Kabupaten Jember....	82
4.6.7 BSC Level Organization – Markas PMI Kabupaten Jember.....	83
4.6.8 BSC Level Organization – UTD PMI Kabupaten Jember	84
4.6.9 BSC Level Organization – PPGD PMI Kabupaten Jember	85
4.7 Strategi Implementasi	86
4.7.1 Tahapan Implementasi BSC.....	86
4.7.2 Contoh Schedule Implementasi BSC.....	88
 BAB 5 PENUTUP.....	 90
5.1 Kesimpulan	90
5.2 Keterbatasan.....	91
5.3 Saran.....	91
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
4.1	Perspektif Finansial	76
4.2	Perspektif Pelanggan	77
4.3	Perspektif Proses Internal.....	78
4.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	80
4.5	Contoh Schedule Implementasi BSC	88

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar	
2.1 Penjabaran Visi ke dalam Tujuan dan sasaran Strategi...	14
2.2 Proposisi Nilai Pelanggan	18
2.3 Model rantai Generik	19
2.4 Kerangka Kerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	22
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah	31
4.1 Struktur Organisasi PMI Kabupaten Jember	43
4.2 Hubungan Akuntabilitas, Citra Positif, dan Kapasitas Organisasi	67
4.3 Siklus Manajemen Relawan	70
4.4 Peta Strategi PMI Kabupaten Jember	72
4.5 Peta Strategi PMI Kabupaten Jember	75
4.6 Contoh BSC Level Organization – PMI Kabupaten Jember	82
4.7 Contoh BSC Level Organization – Markas PMI Kabupaten Jember	83
4.8 Contoh BSC Level Organization – UTD PMI Kabupaten Jember	84
4.9 Contoh BSC Level Organization – PPGD PMI Kabupaten Jember	85

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A
- Surat Ijin Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Jember
 - Surat Ijin Penelitian Lembaga Penelitian Universitas Jember
 - Surat Rekomendasi BAKESBANG LIMNAS Kabupaten Jember
- Lampiran B
- Struktur Organisasi Markas PMI Kabupaten Jember berdasarkan Pedoman Markas yang dikeluarkan oleh PMI Pusat
 - Struktur Organisasi UTD PMI Kabupaten Jember
 - Struktur Organisasi PPGD PMI Kabupaten Jember
- Lampiran C
- Biaya Pengganti Pengolahan Darah (*Service Cost*) Unit Transfusi Darah Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember
 - Alur Laporan UTD PMI Kabupaten Jember
 - Alur Penderita PPGD PMI Kabupaten Jember
- Lampiran D
- Daftar Absen Konsolidasi Manajemen PMI Kabupaten Jember
 - Daftar Absen Konsolidasi Manajemen UTD PMI Kabupaten Jember
 - Daftar Absen Konsolidasi Manajemen PPGD PMI Kabupaten Jember
 - Bukti Pemberitahuan Usulan

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi selalu dituntut untuk beradaptasi dan berubah selaras dengan perubahan lingkungan yang cepat. Organisasi juga dituntut untuk dapat merumuskan dan terus menyempurnakan strateginya serta memanfaatkan sumberdayanya yang terbatas. Karena itu manajemen organisasi harus memiliki suatu alat pengukuran kinerja yang tepat agar selalu dapat mengevaluasi keefektifan dan keefisienan strategi yang dipakai dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam organisasi yang berorientasi laba, laba merupakan sebuah ukuran yang menyeluruh untuk ukuran keefektifan maupun keefisienan. Sedangkan dalam organisasi nirlaba, tidak adanya laba (sebagai alat pengukur kinerja) menjadi masalah besar bagi manajer organisasi nirlaba dalam mengembangkan SPM yang efektif bagi organisasinya (Anthony & Young, 1999). Hal ini disebabkan karena laba bukan merupakan tujuan organisasi nirlaba. Bahkan pada organisasi nirlaba yang memungut bayaran dari pemakai jasanya, selisih antara penerimaan uang dari pemakaian jasa dan biaya yang timbul dalam penyediaan jasa tidak dapat diperlakukan sebagai laba, selisih antara pendapatan dan biaya tidak dinikmati oleh pemilik organisasi, tetapi dimasukkan kembali ke dalam organisasi demi perkembangan organisasi tersebut (Arief Suadi, 1996).

Untuk mengatasi kesulitan pengukuran kinerja pada organisasi nirlaba, penelitian ini mencoba menawarkan solusi dan membangun pengukuran suatu kinerja organisasi nirlaba, yaitu dengan suatu konsep yang dinamakan *Balanced Scorecard* (BSC). *Balance Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal pengukurannya yang lebih kompetitif, karena selain mempertimbangkan aspek-aspek finansial juga mempertimbangkan aspek-aspek nonfinansial. Menurut Tunggal (2003), kelebihan *Balanced Scorecard* adalah pemfokusan

pada tolak ukur kinerja dari setiap empat komponen dari organisasi (keuangan, kepuasan pelanggan, perbaikan proses usaha, dan pembelajaran organisasional). Sehingga hal ini memperkuat proses pembelajaran organisasi, karena manajer belajar dari hasil suatu tindakan mereka dan bagaimana tindakan-tindakan itu dikaitkan dengan tujuan organisasinya.

Balanced Scorecard tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome measures*) saja tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*performance drivers*). *Outcomes measures* tanpa *performance drivers* tidak dapat mengkomunikasikan bagaimana suatu hasil dicapai, dan juga tidak dapat memberikan indikasi tentang apakah strategi yang telah diimplementasikan dengan baik (Kaplan & Norton, 1996). *Balanced Scorecard* juga memberikan hubungan sebab akibat antar tujuan-tujuan strategik yang ditetapkan suatu organisasi sehingga dapat dilihat bagaimana suatu tujuan strategik dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh tujuan strategik yang lain dalam konteks pencapaian target yang telah ditentukan.

Penelitian ini mencoba memberikan gambaran bagaimana sebuah organisasi nirlaba membangun suatu sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Penelitian ini mengambil contoh suatu organisasi publik atau nirlaba yang bergerak dalam bidang pelayanan sosial dan kemanusiaan yang diakui secara internasional yaitu Palang Merah Indonesia (PMI) yang bertempat di Kabupaten Kota.

Di Indonesia, berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat yang semakin beragam dan kompleks, pemerintah sebagai penanggung jawab pelayanan dalam organisasi negara membentuk berbagai instansi atau departemen yang bertugas melayani masyarakat. Salah satunya adalah Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jember yang merupakan bagian dari Palang Merah Indonesia yang berkedudukan di tingkat kabupaten. Sebagai “*auxiliary body to government*” serta menyesuaikan dengan perkembangan jaman, PMI dituntut untuk selalu siap memberikan pelayanan dengan cepat

dan tepat dan terorganisir dengan baik kepada masyarakat yang membutuhkan sebagaimana amanah dalam UU No. 59 tahun 1958 dan Peraturan Pemerintah No. 18 tahun 1980. Hal ini dapat dicapai jika ditunjang dengan kinerja Markas yang baik dan profesional, sebagai pusat pengendalian manajemen organisasi dan kegiatan-kegiatan PMI di masing-masing jajaran. Untuk menilai kinerja tersebut, ukuran finansial sangat sulit digunakan karena Palang Merah Indonesia bergerak dalam bidang pelayanan kemanusiaan dan sosial. Oleh sebab itu, peneliti dalam penelitian ini menawarkan alternatif pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Hal ini berdasarkan hasil observasi deskriptif yang dilakukan peneliti. Hasil observasi tersebut menyatakan bahwa Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember belum menerapkan *Balanced Scorecard* dan *Key Performance Indicator* yang jelas dan terarah sebagai tolak ukur kinerjanya.

Sampai saat ini Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember beserta unit-unit didalamnya masih menggunakan penilaian kinerja dengan menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur sesuai dalam Pedoman Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. DP3 tersebut terdiri dari delapan item penilaian yang masing-masing memiliki skor tersendiri. DP3 sendiri berfokus pada penilaian sikap dan budaya perorangan, sehingga kurang efektif jika digunakan untuk menilai kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam Rencana Strategis Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember disebutkan bahwa sistem monitoring dan evaluasi secara menyeluruh merupakan hal yang kritikal bagi PMI. Oleh sebab itu, salah satu agenda yang perlu dikerjakan adalah menetapkan *key performance indicators* (KPI). *Balanced Scorecard* tidak hanya menerjemahkan visi, misi, strategi, dan program korporat ke seperangkat ukuran, melainkan juga disusun secara komprehensif dan terintegrasi dengan tujuan strategis, sasaran strategis, target, dan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagaimana disebutkan dalam Freddy Rangkuti (2011). Hal inilah yang menjadi relevansi alternatif pengukuran

kinerja yang ditawarkan oleh peneliti. Semoga dapat membantu dan menjadi masukan bagi organisasi.

Penyusunan *Balanced Scorecard* dimulai dari penentuan visi dan misi PMI Kabupaten Jember, kemudian penentuan tujuan-tujuan strategik yang relevan dengan visi, misi, dan tujuan PMI Kabupaten Jember pada umumnya. Kemudian dibuat rancangan ukuran-ukuran kinerja pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu terdiri dari *Financial Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal-Business-Process Perspective*, dan *Learning and Growth Perspective*.

Tujuan strategik dan ukuran-ukuran kinerja sebagian besar diambil dari “Pedoman Markas, Pedoman Manajemen Relawan, Renstra PMI Kabupaten Jember Jember, dan *IFRC Volunteering Policy*” yang dikeluarkan oleh PMI Pusat, PMI Kabupaten Jember, dan *International Federation of Red Cross (IFRC)*. Pedoman-pedoman tersebut merupakan dasar bagi peneliti untuk membangun rancangan *Balanced Scorecard* dan membuat ukuran-ukuran kinerja. Selain itu peneliti juga menambahkan beberapa strategi dan ukuran kinerja yang tidak terdapat dalam keempat pedoman tersebut tetapi sesuai dengan kebutuhan penerapan konsep *Balanced Scorecard* itu sendiri. Digambarkan pula tentang hubungan sebab akibat antar tujuan strategik pada masing-masing perspektif kemudian ditentukan ukuran-ukuran yang sesuai dengan masing-masing strategi baik ukuran hasil maupun ukuran pemicu.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah Bagaimana penyusunan dan perancangan *Balanced Scorecard* pada Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran tentang penyusunan dan perancangan *Balanced Scorecard* pada Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember. Sehingga menjadi suatu alternatif dan rujukan bagi organisasi untuk mengukur kinerjanya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti.

Penelitian ini diharapkan tidak hanya mampu menambah ilmu pengetahuan dan wawasan tentang *Balanced Scorecard* melainkan juga mengaplikasikannya di lapangan.

2. Bagi Objek Penelitian yakni PMI Kabupaten Jember.

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi informasi yang berguna dan bahan masukan, sehingga mempermudah organisasi dalam mengukur kinerjanya.

3. Bagi PMI Kabupaten lainnya.

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi informasi yang berguna serta dapat dikembangkan dan diimplementasikan pada PMI Kabupaten setempat.

4. Bagi PMI Pusat.

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi informasi yang berguna serta memberikan masukan dan rekomendasi terhadap kerangka monitoring dan evaluasi Palang Merah Indonesia baik di tingkat Pusat, Provinsi, maupun Kabupaten.

5. Bagi Masyarakat.

Penelitian ini diharapkan mampu menambah ilmu pengetahuan dan wawasan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

6. Bagi Akademisi dan penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan bahan kajian selanjutnya serta mengundang pemikiran yang lebih luas untuk menyempurnakan atau melengkapi penelitian yang serupa.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sistem Pengukuran Kinerja

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Fauzi, 1995). Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (1997) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi sebagai suatu institusi yang unggul di kelasnya. Jika keberhasilan organisasi untuk mengadakan institusi yang unggul ditentukan oleh berbagai faktor maka berbagai faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan (*succes factor*) untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang unggul tersebut digunakan sebagai pengukur keberhasilan personal.

Atkinson *et al.* (1995) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai ukuran kinerja dari tiap aktivitas dalam proses *value chain* yang dilihat dari perspektif permintaan *customer* dengan memastikan bahwa keseluruhan kinerja dari aktivitas-aktivitas tersebut sesuai dengan permintaan dari *stakeholder*-nya (seperti pelanggan, karyawan, pemilik, dan masyarakat). Sedangkan menurut Mardiasmo (2002), sistem pengukuran kinerja sektor

publik adalah suatu sistem yang bertujuan membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem pengukuran kinerja juga dapat dijadikan alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment*.

Jadi, pengukuran kinerja adalah suatu pengukuran yang mengukur semua indikator keuangan dan nonkeuangan yang ada di dalam sebuah organisasi secara komprehensif dan terintegrasi dengan tujuan dan strategi organisasi tersebut. Pengukuran kinerja juga penting bagi manajemen dalam menentukan standar kinerja organisasi untuk memotivasi kinerja individu di masa yang akan datang.

2.1.2 Ukuran-Ukuran Kinerja

Sudah menjadi suatu kebutuhan bagi organisasi untuk mengembangkan ukuran-ukuran kinerja yang biasa disebut *critical performance indicator* untuk menentukan kinerja pada *critical succes factors* (yaitu elemen-elemen kinerja yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai suatu keberhasilan dalam rangka memenuhi permintaan para *stakeholder*). Ketiga *critical succes factors* yang menghubungkan kemampuan operasi organisasi untuk memenuhi permintaan para stakeholder adalah *service, quality dan cost* (Atkinson *et al.*, 1995):

- a. *Service*, adalah segala sesuatu (*tangible* maupun *intangible*) yang dijanjikan kepada pelanggan mengenai produk atau jasa yang ditawarkan.
- b. *Quality*, adalah memberikan produk atau jasa kepada pelanggan sesuai dengan yang dijanjikan.
- c. *Cost*, adalah efisiensi dan menyediakan produk atau jasa, yaitu dengan meminimalkan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan, dan harga yang dibayar pembeli atas produk atau jasa yang diberikan.

2.1.3 Pengukuran Kinerja Sistem Tradisional

Dalam masyarakat tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran kinerja keuangan. Pengukuran kinerja ini mudah dilakukan sehingga kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Namun ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan oleh organisasi dan lebih memfokuskan pada penerahan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan jangka pendek. Ukuran keuangan yang biasa digunakan adalah rasio-rasio keuangan yang meliputi :

1. Rasio likuiditas yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek bila jatuh tempo.
2. Rasio leverage yang mengukur hingga sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.
3. Rasio aktivitas yang mengukur seberapa efektif manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.
4. Rasio pertumbuhan yang mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya di dalam pertumbuhan ekonomi dan industri.
5. Rasio penilaian yang mengukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui pengeluaran biaya investasi.

Menurut Weston dan Copeland (1995) pengukuran kinerja dengan menggunakan rasio-rasio seperti diatas mempunyai keterbatasan-keterbatasan yaitu :

1. Rasio ini disusun berdasarkan data akuntansi dan data ini dipengaruhi oleh cara penafsiran yang berbeda dan bahkan bisa merupakan hasil manipulasi.
2. Jika perusahaan menggunakan tahun fiskal yang berbeda atau jika faktor musiman merupakan pengaruh yang penting maka akan mempunyai pengaruh pada rasio-rasio perbandingannya.

3. Analisis harus sangat hati-hati dalam menentukan baik buruknya suatu rasio dalam membentuk suatu penilaian menyeluruh dari perusahaan berdasarkan serangkaian rasio keuangan.
4. Rasio yang sesuai dengan rata-rata industri tidak memberikan kepastian bahwa perusahaan berjalan normal dan memiliki manajemen yang baik.

2.1.4 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Anthony *et al.* (2005), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan system pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar :

1. Menentukan strategi.

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplicit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

2. Menentukan pengukuran strategi.

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen.

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

4. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan.

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil actual dengan

sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penempatan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

2.1.5 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch dan Cross (1993), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya member kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih kongkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut

2.1.6 Kelemahan Pengukuran Kinerja

Robert S. Kaplan dan David P. Norton menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu :

1. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible Assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

2. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 *Sejarah Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard pertama kali muncul pada tahun 1992, dalam artikel yang ditulis oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di majalah Harvard Business Review edisi Januari-Februari 1992. Selanjutnya teori BSC telah berkembang dengan pesat, pada tahun 1996 Kaplan dan Norton merevisi BSC yang telah mereka bangun itu. Di sana muncul istilah *Strategy Map* (Peta Strategi).

Peta Strategi ini kemudian dijelaskan secara lebih terperinci di tahun 2004 dalam buku ketiga mereka yang berjudul *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* yang diterbitkan Harvard Business School Press. Karena sedikit berbeda dengan BSC pertama kali muncul, revisi BSC dengan konsep Strategy Map ini disebut sebagai BSC generasi kedua. (Luis, 2009).

BSC generasi kedua memiliki beberapa perbedaan dengan BSC generasi pertama. Perbedaan yang paling signifikan adalah bahwa BSC generasi kedua mempunyai hubungan sebab-akibat diantara berbagai sasaran strategis yang disebut dengan Strategy Map, selain terdapat perbedaan dari segi tata letak (*layout*) diantara keempat perspektif.

Selain itu, terdapat 3 pembaruan yang muncul sebagai akibat evolusi BSC tersebut. Pembaruan tersebut yaitu fokus, tujuan, dan bidang penerapan. Mengenai fokus, BSC generasi pertama berfokus pada pengukuran kinerja, sedangkan BSC generasi kedua berfokus pada manajemen. Manajemen disini mencakup manajemen strategi, manajemen operasional, dan manajemen dibidang lainnya, dan tidak manajemen kinerja semata. Mengenai tujuan, BSC

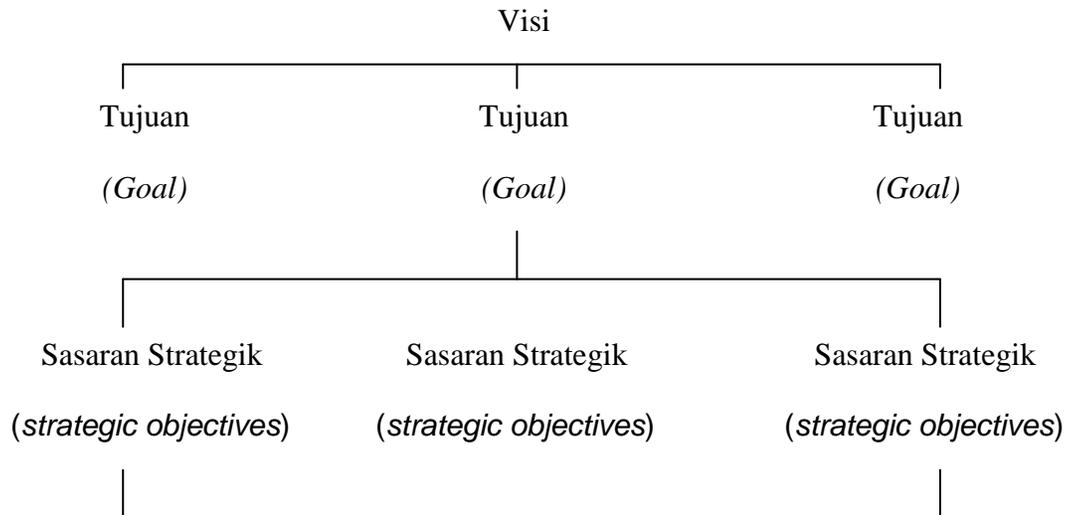
generasi pertama bertujuan untuk mengendalikan pelaksanaan strategi, sedangkan BSC generasi kedua menekankan komunikasi strategi. Komunikasi menjadi hal penting disini karena hasil studi menunjukkan banyaknya kegagalan eksekusi dari strategi yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi. Mengenai bidang penerapan, BSC generasi pertama hanya ditujukan untuk sektor swasta, sedangkan BSC generasi kedua lebih luas sampai juga mencakup sektor publik, dan penerapannya terbukti berhasil. (Luis, 2009).

2.2.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Scorecard merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh organisasi. *Balanced Scorecard* juga menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya (Amin Widjaja Tunggal, 2003).

Balanced Scorecard menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi. Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha, misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata (Teuku Mirza, 1997).

Gambar 2.1
Penjabaran visi ke dalam tujuan dan sasaran strategi



Sumber: Mulyadi & Setyawan (2001)

2.2.3 Perspektif Finansial

Kinerja keuangan di dalam Balanced Scorecard tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dan konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan ekonomi yang diambil (Teuku Mirza, 1997). Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategic, inisiatif strategic dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan, Kaplan & Norton (1996) mengidentifikasi tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

a. Pertumbuhan (*Growth*)

Growth adalah tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang biak. Perusahaan dalam tahap

ini mungkin secara actual beroperasi dalam arus kas yang negatif dari tingkat pengembalian atas modal investasi yang rendah. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan penerimaan atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.

b. Bertahan (*Sustain Stage*)

Sustain stage merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam hal ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Secara konsisten pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpuk pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuntungan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. Menuai (Harvest)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan peralatan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi/membangun suatu kemampuan baru.

Tujuan utama dalam tahapan ini adalah memaksimalkan kas yang masuk ke perusahaan. Untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang mampu berkreasi diperlukan keunggulan di bidang keuangan. Melalui keunggulan di bidang ini, organisasi menguasai sumber daya yang sangat diperlukan untuk mewujudkan tiga perspektif strategi lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

2.2.4 Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut untuk mendapat produk dan jasa itu. Produk atau jasa tersebut akan semakin mempunyai nilai apabila manfaatnya mendekati ataupun melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen. Menurut Kaplan dan Norton perusahaan diharapkan mampu membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan.

Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pasar dimana perusahaan akan berkompetisi dan mengukur kinerja unit bisnis dalam target ini. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu :

1. Kelompok perusahaan inti konsumen (*customer core measurement group*).

Kelompok-kelompok pengukuran inti konsumen yaitu :

a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam suatu segmen tertentu.

b. Kemampuan mempertahankan konsumen (*customer retention*)

Tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan konsumennya yang mungkin seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.

c. Kemampuan meraih konsumen baru (*customer acquisition*)

Tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik konsumen baru dalam pasar.

d. Tingkat kepuasan konsumen (*customer satiffation*)

Merupakan suatu tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja/nilai tertentu yang diberikan oleh perusahaan.

e. Tingkat protabilitas konsumen (*customer profitability*)

Mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan dari penjualan kepada konsumen/segmen pasar.

2. Kelompok pengukur nilai konsumen (*customer value measurement*)

Merupakan kelompok penunjang yang merupakan konsep kunci untuk memahami pemicu-pemicu (*driver*). Dari kelompok-kelompok pengukuran inti konsumen kelompok pengukuran nilai konsumen terdiri dari :

a. Atribut-atribut produk dan jasa (*product/service*)

Atribut-atribut produk-produk jasa harga dan fasilitasnya.

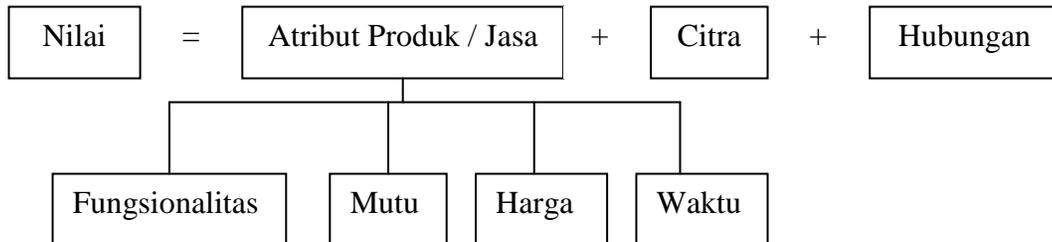
b. Hubungan dengan konsumen (*customer relationship*)

Meliputi hubungan dengan konsumen yang melalui pengisian produk/jasa kepada konsumen, termasuk dimensi respon dan waktu pengirimannya dan bagaimana pula kesan yang timbul dari konsumen setelah membeli produk atau jasa perusahaan tersebut.

c. Citra dan reputasi (*image & reputation*)

Dalam dimensi ini termuat faktor-faktor yang membuat konsumen merasa tertarik pada perusahaan seperti hasil promosi baik secara personal (melalui pameran-pameran, *door to door*) maupun lewat media masa atau elektronik ataupun ungkapan-ungkapan yang mudah diingat oleh konsumen.

Gambar 2.2
Proposisi Nilai Pelanggan

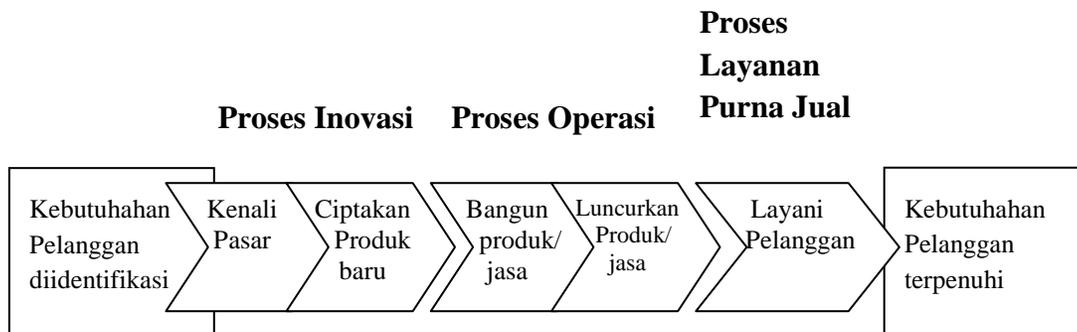


Sumber: Kaplan Robert S, Norton David P, *Translating Strategy Into Action – The Balanced Scorecard, 1st edition*. 1996

2.2.5 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para manajer mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik agar mampu memenuhi tujuan para pemegang saham dan segmen pelanggan sasaran. Sistem pengukuran kinerja konvensional memusatkan perhatian hanya pada pemantauan dan perbaikan biaya, mutu, dan ukuran berdasarkan waktu proses bisnis perusahaan. Sedangkan pendekatan Balanced Scorecard memungkinkan tuntutan kinerja proses internal yang ditentukan berdasarkan harapan pihak eksternal tertentu. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja-kinerja proses dan kompetensi tersebut. Analisis atau proses bisnis internal perusahaan dilakukan melalui analisis rantai nilai (*value chain analysis*) yang digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.3
Model Rantai Generik



Sumber: Kaplan Robert S, Norton David P, *Translating Strategy Into Action – The Balanced Scorecard, 1st edition*. 1996

Masing-masing perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton membaginya menjadi tiga prinsip dasar yaitu :

1. Inovasi

Pengukuran kinerja dalam proses inovasi selama ini kurang mendapatkan perhatian, dibandingkan pengukuran kinerja yang dilakukan dalam proses operasi. Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan dimasa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut.

2. Operasi

Tahap ini merupakan tahap akhir di mana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan langganan dan kebutuhan mereka. Kegiatan operasional berasal dari penerimaan pesanan dari pelanggan dan

berakhir dengan pengiriman produk atau jasa pada pelanggan. Kegiatan ini lebih mudah diukur kejadiannya yang rutin dan terulang.

3. Layanan pasca jual

Dalam tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produknya dalam bentuk layanan pasca transaksi.

Dalam proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi proses-proses yang penting dalam internal organisasi. Melalui proses-proses ini memungkinkan perusahaan untuk menyampaikan *proposition value* yang akan menarik dan mempertahankan konsumen dalam pasar yang telah ditargetkan. Fokus bisnis internal akan memberikan pengaruh atas tingkat kepuasan pelanggan dan memperbesar tingkat pencapaian sasaran keuangan (Teuku Mirza, 1997).

2.2.6 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya (Teuku Mirza, 1997). Kaplan dan Norton membagi tolak ukur perspektif ini dalam tiga prinsip yaitu :

1. People

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih lanjut dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan Balanced Scorecard :

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu para kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, pelayanan kepada konsumen dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

b. Tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.

c. Produktivitas karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

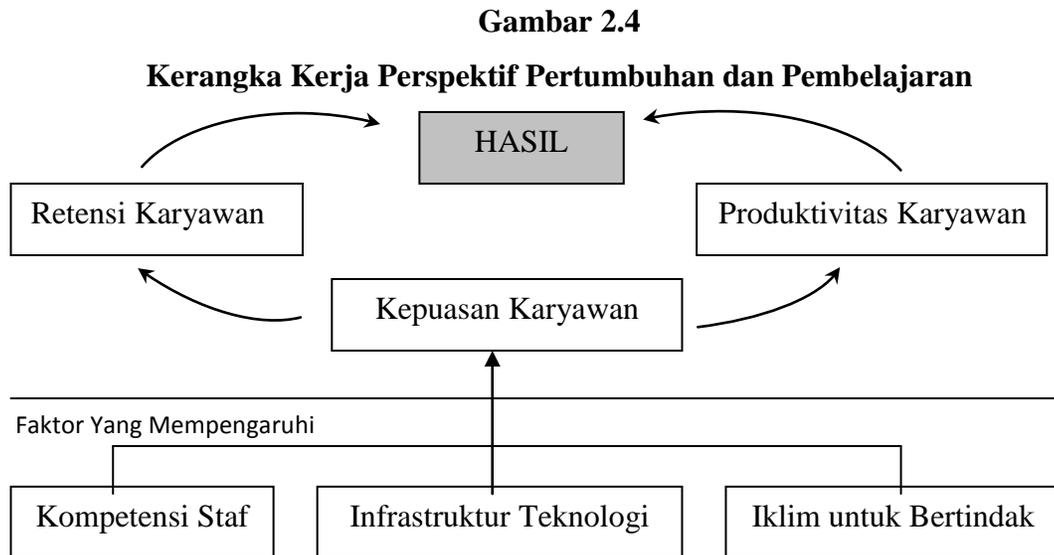
2. Sistem

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan pertumbuhan apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang memadai. Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat sebagai umpan balik, oleh sebab itu karyawan membutuhkan suatu system informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3. Organizational Procedure

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diteruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan

memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan atau bertindak.



Sumber: Kaplan Robert S, Norton David P, *Translating Strategy Into Action – The Balanced Scorecard, 1st edition*. 1996

2.2.7 Hubungan Sebab-Akibat ke-Empat Perspektif Balanced Scorecard

Sebuah strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab-akibat (Kaplan & Norton, 1996). Hubungan sebab akibat dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesis) diantara berbagai tujuan dan ukuran di dalam berbagai perspektif menjadi eksplisit, sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Sistem pengukuran juga harus mengidentifikasi dan membuat eksplisit urutan hipotesis tentang hubungan sebab-akibat antara ukuran hasil dengan faktor pendorong kinerjanya.(Putra, 2004).

2.2.8 Perancangan Balanced Scorecard

Sebelum dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard, organisasi hendaknya menyusun dan merancang terlebih dahulu Balanced Scorecard sesuai kebutuhan organisasi tersebut. Tahapan dalam merancang Balanced Scorecard, yakni :

1. Merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan.
Tahap ini menjadi landasan strategi perusahaan.
2. Menentukan Perspektif.
Perspektif yang dipilih harus dapat mencerminkan strategi perusahaan.
3. Merumuskan sasaran strategis (*objectives*).
Menerjemahkan strategis ke dalam setiap perspektif yang berupa sasaran strategis pada setiap perspektif. Sasaran strategis tersebut harus dapat mendukung pencapaian visi, misi, nilai, tujuan perusahaan, dan strategi perusahaan. Kemudian dari sasaran strategis tersebut peta strategis ditentukan atau dapat dilakukan setelah tahap ke-4 telah dilakukan.
4. Menentukan ukuran strategis (measures).
Sasaran strategis yang telah dirumuskan melalui strategi perlu diterapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis, yaitu (1) ukuran hasil (*outcome measure* atau *lag indicator*) dan (2) ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure* atau *lead indicator*).
5. Menentukan target.
Target merupakan pernyataan kuantitatif kinerja yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu di masa mendatang untuk mewujudkan sasaran strategis dalam setiap perspektif.
6. Merumuskan inisiatif strategis.
Inisiatif strategis merupakan pelaksanaan program yang bersifat strategis untuk mewujudkan sasaran strategis pada setiap perspektif. Hal itu dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif berupa langkah

langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan dan yang akan membantu pencapaian target.

7. Implementasi *Balanced Scorecard* atau *Cascading Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* diimplementasikan atau tepatnya diturunkan ke setiap level dalam perusahaan dan bahkan ke setiap individu agar perusahaan mendapatkan hasil kinerja yang terlibat ganda. (Rangkuti, 2011)

2.3 Organisasi Nirlaba

Organisasi nirlaba atau organisasi nonprofit adalah suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal di dalam menarik perhatian publik untuk suatu tujuan yang tidak komersil, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba (Rakhmanto : 2011). Dalam PSAK 45, perbedaan utama yang mendasar antara organisasi nirlaba dan organisasi bisnis adalah terletak pada cara organisasi memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas operasinya. Organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan para anggota dan para penyumbang lain yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari organisasi tersebut. Sedangkan Anthony *et al.* (2005), mendefinisikan organisasi nirlaba sebagai organisasi yang tujuannya tidak mencari laba. Tujuan prinsipnya adalah menyediakan jasa, seperti pendidikan, perawatan di rumah sakit, penegakkan hukum, pemadam kebakaran, dan lain-lain. Tujuan finansial bagi organisasi nirlaba tidak lebih dari impasnya pemasukan dan pengeluaran.

Salah satu contoh organisasi nirlaba yakni Palang Merah Indonesia. Sebagai organisasi nirlaba, PMI tidak mencari laba. PMI mengedepankan pelayanan dan misi sosial kemanusiaan di masyarakat. PMI juga tetap membutuhkan dana sebagai penggerak operasionalnya, akan tetapi dana ini tidak didapatkan dari hasil mencari laba melainkan dari anggaran pemerintah

dan hasil bulan dana yang merupakan program kerja Palang Merah Indonesia. Berkaitan dengan Unit PMI yakni Unit Transfusi darah, sebagaimana amanah dalam Peraturan Pemerintah No. 18 tahun 1980 berkenaan dengan pelayanan kebutuhan darah, biaya yang dikeluarkan oleh *customer* merupakan biaya pengganti yang diakui sebagai *service cost*. Hal ini menjelaskan bahwa tidak selalu organisasi nirlaba tidak meminta bayaran. Dalam menghasilkan jasa, organisasi nirlaba ada yang meminta bayaran dan ada juga yang tidak (Arief Suadi, 1996). Contoh untuk kelompok pertama seperti Unit Transfusi Darah Palang Merah Indonesia tersebut.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Dengan melihat latar belakang masalah, dan tujuan penelitian, maka metode penelitian yang digunakan penulis menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi lapang atau *field research*, yakni suatu metode penelitian ilmiah yang mengamati, meneliti dan menganalisis fakta-fakta di lapangan kemudian digambarkan dan dibahas sesuai dengan masalah dalam penelitian yakni penyusunan dan perancangan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja pada Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember. Hal ini sejalan dengan pendapat Nazir (1999) bahwa metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, kondisi, sistem pemikiran, kelas peristiwa di masa sekarang, yang tujuannya untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

3.2 Fokus Penelitian

Penyusunan dan Perancangan *Scorecard (design)*.

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian akan dilakukan di Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember. Jl. Jawa Nomor 57 Jember beserta unit-unitnya yakni UTD PMI Kabupaten Jember dan PPGD PMI Kabupaten Jember. Penelitian ini dapat dilaksanakan secara efektif selama dua bulan.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua macam berdasarkan sumbernya yaitu:

a) Data Primer

Yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh penulis langsung dari objek penelitian maupun dari pihak-pihak yang terkait. Dalam hal ini penulis langsung terjun ke lapangan (objek penelitian) untuk melakukan observasi guna mendapatkan data tersebut.

b) Data Sekunder

Merupakan data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah baik yang dipublikasikan atau tidak, yang dikumpulkan oleh pihak lain.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi lapang :

a) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan cara mengumpulkan dan mengambil data, catatan-catatan, dan dokumen-dokumen yang relevan dengan keperluan penelitian dan kemudian diolah sebagai bahan penelitian. Yaitu, dengan mempelajari dokumen-dokumen terkait dengan Rencana Strategi dan Program Kerja Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember serta Pedoman Markas yang diterbitkan oleh Palang Merah Indonesia Pusat.

b) Wawancara

Yaitu metode pengumpulan data dengan cara melakukan interview atau tanya jawab secara langsung untuk memberikan data yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini. Dalam hal ini, peneliti menggunakan *Semistructure Interview* . Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan

secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara dimintai pendapat, dan ide-idenya (Sugiyono, 2011)

Untuk mendapatkan informasi yang tepat, maka wawancara dilakukan pada pihak-pihak yang terlibat dalam manajemen organisasi yakni mulai dari pengurus atau staf yang masuk dalam struktur organisasi hingga relawan dan *crew ambulance* yang berada di Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember. Markas PMI Kabupaten meliputi Kepala Markas, Kepala Seksi Pelayanan, Kepala Seksi Administrasi, Koordinator Sub Bidang Penanganan Bencana & RFL, Koordinator Sub Bidang Yankesos & UKTD, Koordinator Sub Bidang SDM, Koordinator Sub Bidang Organisasi & Komunikasi, Koordinator Sub Bidang Keuangan & Sumber dana, Koordinator Sub Bidang Logistik & RT, Koordinator Sub Bidang TU & Kepegawaian. UTD meliputi Kepala UTD, Koordinator TU, Koordinator Keuangan, Koordinator P2D2S, Koordinator Laboratorium, Koordinator Logistik. PPGD atau Balai Kesehatan PMI meliputi Kepala PPGD, Koordinator Bidang Administrasi, Koordinator Pelayanan Medis Darurat / Ambulance, Koordinator Pelayanan Medis Ringan.

c) Pengamatan langsung (observasi)

Yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung kepada obyek tentang pelaksanaan dari kegiatan operasional organisasi dan mengutip catatan, laporan serta dokumen yang dipakai organisasi yang merupakan data penunjang dalam proses penganalisaan masalah yang dibahas.

Adapun metode pengumpulan data sekunder yang akan dilakukan oleh penulis adalah:

a) Studi Kepustakaan

Yaitu metode pengumpulan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku literatur, artikel serta catatan-catatan kuliah untuk mendapatkan teori yang diperlukan sehubungan dengan masalah yang akan dibahas.

b) Dokumentasi

Yaitu suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mencatat semua hal yang ada hubungannya dengan penelitian ini melalui buku-buku dan laporan-laporan yang dikeluarkan oleh organisasi, semisal majalah PMI, selebaran, dsb.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Dalam hal ini, Nasution dalam Sugiyono (2011) menyatakan analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Namun, dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Aktivitas dalam analisis data tersebut meliputi *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification* sebagaimana menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono (2011).

a. *Data Reduction* (Data Reduksi).

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

b. *Data Display* (Penyajian Data).

Yakni mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar katagori, *flowchart* dan sejenisnya.

c. *Conclusion Drawing / verification.*

Yakni penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

3.7 Pengujian Keabsahan Data

Untuk mendapatkan kepercayaan atas data yang didapatkan maka perlu dilakukan uji keabsahan data. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Triangulasi data dan Diskusi atau FGD (*Focus Group Discussion*).

a. Triangulasi data.

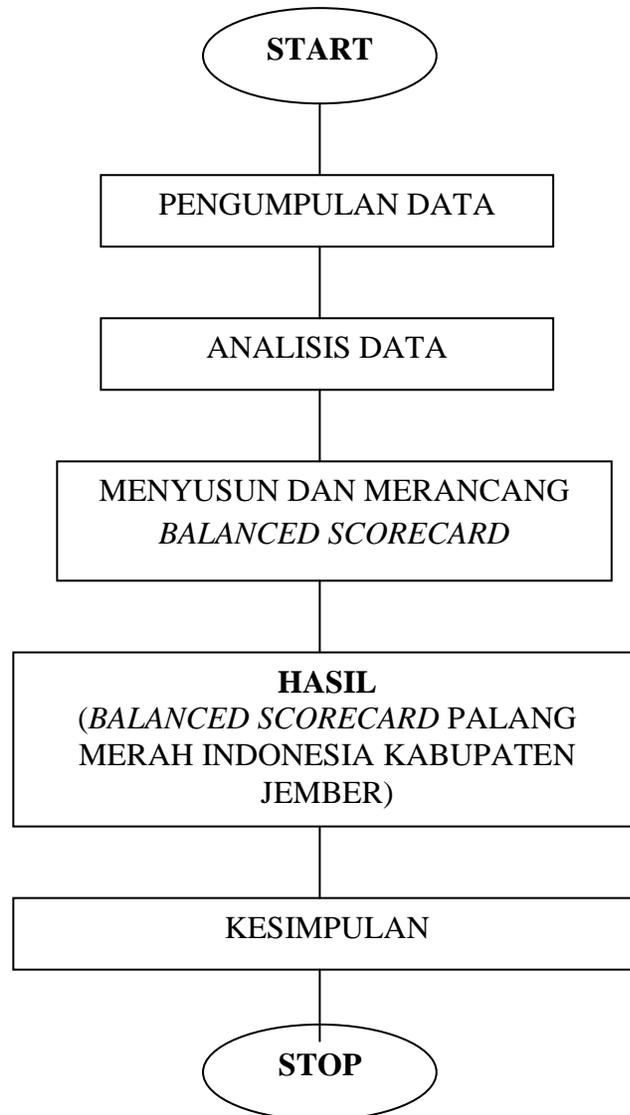
Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu (Sugiyono, 2011). Teknik triangulasi yang dipakai peneliti adalah triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi sumber.

b. Diskusi atau FGD (*Focus Group Discussion*).

Diskusi kelompok ini dilakukan peneliti dengan pihak manajemen untuk membahas topik tertentu.

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah



BAB 4. PEMBAHASAN DAN HASIL

4.1 GAMBARAN UMUM ORGANISASI

4.1.1 SEJARAH SINGKAT PALANG MERAH INDONESIA

Palang Merah Indonesia atau PMI sebagai Organisasi Nasional dan anggota Palang Merah Internasional, tergabung dalam ICRC atau *International Committee of The Red Cross* dan *League of Nation Red Cross Society* atau Liga Palang Merah Sedunia Sejak tahun 1870 di jaman penjajahan Belanda dengan nama *The Nederlands Indische Rode Kruis* atau Palang Merah Hindia Belanda.

Pada tahun 1939 seiring dengan timbulnya dorongan dan perjuangan kebangsaan, maka dua tokoh kebangsaan Dr. Rel senduk dan Dr. Bahder Djohan mengusulkan kepada pemerintah Hindia Belanda untuk membentuk Palang Merah Indonesia. Meskipun ditolak untuk kedua kalinya tahun 1940 gagasan mulia ini diajukan kembali dan pemerintah Hindia Belanda tetap menolak. Kemudian pada jaman pendudukan Jepang tahun 1942 sampai dengan 1945 telah dirintis kembali perjuangan pembentukan Palang Merah Indonesia tetapi belum juga dapat terwujud.

Kemauan dan tekad yang membaja untuk membentuk Palang Merah Indonesia diteruskan karena tuntutan yang mendesak guna memberikan pertolongan kepada para korban pertempuran dalam perjuangan bangsa mengusir penjajah. Dan barulah pada tanggal 3 September 1945 dikeluarkanlah perintah Presiden R.I kepada Menteri Kesehatan dr. Boentaran Martoatmojo untuk menjajagi kemungkinan terbentuknya Palang Merah Indonesia. Tanggal 5 September 1945 dibentuklah panitia persiapan yang terdiri dari Dr. Mochtar, Dr. Bahder Djohan, Dr. Sitanala, Dr. Djoehana, dan Dr. Marzuki. Panitia lima inilah bertugas membentuk Palang Merah Indonesia.

Pada tanggal 17 September 1945 terbentuklah Perhimpunan Palang Merah Indonesia. Pada tanggal tersebut pula bersamaan dengan dilantikannya Pengurus Besar PMI pertama, yakni:

- Ketua : Drs. Moh Hatta
- Wakil Ketua : Dr. R. Boentaran Martoatmodjo
- Badan Penulis terdiri dari : Dr. R. Mochtar, Dr. Bahder Djohan, Mr. Santoso
- Bendahara : Mr. T.Saubari
- Penasehat : K.H. Raden Adrian

Setelah pengakuan kedaulatan, catatan peristiwa penting dalam Organisasi Palang Merah Indonesia adalah :

1. Dikeluarkan keputusan pemerintah No. 25 tahun 1950 tertanggal 16 Januari 1950 tentang pengesahan Palang Merah Indonesia sebagai satu-satunya organisasi Palang Merah di Indonesia.
2. Palang Merah Indonesia diakui oleh ICRC, *International Committee of The Red Cross* dengan surat No. 392 tertanggal 15 Juni 1950.
3. Tanggal 16 Oktober 1950 Palang Merah Indonesia diterima sebagai Liga Palang Merah International dan *League of Nation Red Cross Society*.
4. Ditandatanganinya Konvensi Geneva oleh utusan Pemerintah RI maupun perwakilan Palang Merah Indonesia, maka pemerintah RI telah menetapkan UU No. 59 tahun 1958 tentang ikut serta Negara Republik Indonesia dalam seluruh Konvensi Jenewa pada tanggal 12 Agustus 1949.

Palang Merah Indonesia adalah satu-satunya Perhimpunan Palang Merah di Indonesia yang didirikan dengan tujuan untuk meringankan penderitaan sesama manusia apapun sebabnya, tanpa membedakan suku bangsa, agama, golongan, warna kulit, jenis kelamin dan bahasa. Hal ini sebagaimana tertuang dalam 7 Prinsip-prinsip dasar gerakan Palang Merah dan Bulan Sabit Merah Internasional yaitu: Kemanusiaan, Kesamaan, Kenetralan,

Kemandirian, Kesukarelaan, Kesatuan dan Kesemestaan. Pengamalan prinsip-prinsip tersebut juga tidak terlepas dari identitas Bangsa Indonesia yaitu Pancasila dan UUD 1945.

4.1.2 PALANG MERAH INDONESIA KABUPATEN JEMBER

Markas PMI Kabupaten Jember merupakan induk dari kegiatan PMI Kabupaten Jember yang terletak di Jl. Jawa No.57 Jember serta dilayani sebanyak 16 orang. Dari tempat ini segala kegiatan PMI Kabupaten Jember dikendalikan.

Di markas ini disiagakan Satuan Tugas Penanggulangan Bencana (SATGANA), *Restoring Family Link (RFL)*, pelatih Korps Sukarela (KSR) atau Palang Merah Remaja (PMR) dan tentunya administrasi kepalangmerahan termasuk didalamnya logistik untuk bantuan *emergency* seperti peralatan dapur umum, tenda, perahu karet, logistik (beras) dan sebagainya. Selain itu, Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember juga didukung Unit Pelaksana Teknis yaitu Unit Transfusi Darah (UTD) PMI Kabupaten Jember dan Pos Pertolongan Gawat Darurat (PPGD) atau Balai Kesehatan PMI Kabupaten Jember yang senantiasa siap melayani masyarakat. PMI Kabupaten Jember juga mengkaitkan diri dengan Satuan Koordinasi Pelaksana Penanggulangan Bencana Alam yang disingkat SATKORLAK PBA, yaitu organisasi yang dibentuk oleh Pemerintah dalam rangka penanggulangan bencana.

Unit Transfusi Darah Palang Merah Indonesia (UTD PMI) Kabupaten Jember sebagai organisasi publik sekaligus salah satu unit dari PMI Kabupaten Jember merupakan penyedia layanan masyarakat akan kebutuhan penyediaan darah. Hal ini sebagaimana berdasarkan tugas pokok yang termuat dalam Peraturan Daerah Kabupaten Jember No. 28 Tahun 1995 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja UTD PMI Kabupaten Jember, bahwa UTD PMI Kabupaten Jember mempunyai tugas menyelenggarakan penyediaan darah

untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan, dan pelayanan umum.

Pelayanan transfusi darah pada dasarnya meliputi pengerahan dan pelestarian donor yang dilaksanakan oleh PMI, penyediaan darah dilaksanakan oleh Unit Transfusi Darah (UTD) dan pelayanan pemberian darah kepada resipien dilaksanakan oleh rumah sakit melalui Bank Darah Rumah Sakit (BDRS) yang mendapat pasokan darah dari UTD. Penyediaan darah untuk transfusi adalah serangkaian kegiatan mulai dari penyumbangan darah, pengamanan darah, dan pendistribusian darah kepada rumah sakit. Di jalan Dr. Soebandi No.293 inilah bangunan UTD PMI Kabupaten Jember didirikan untuk melaksanakan tugas sesuai amanah Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 1980 yang memberikan tugas khusus kepada Palang Merah Indonesia untuk menyelenggarakan Upaya Kesehatan Transfusi Darah.

PMI merupakan bagian dari organisasi kemasyarakatan yang berkomitmen melaksanakan kegiatan di bidang sosial kemanusiaan dengan partisipasi masyarakat relawan sebagai kekuatan organisasi, dan mempunyai kemampuan menanggulangi penderita kecelakaan dan darurat kesehatan, serta membantu mengevakuasinya ke fasilitas kesehatan yang ada. Oleh sebab itu, PMI Kabupaten Jember memiliki Unit Pelayanan Teknis berupa Pos Pertolongan Gawat Darurat (PPGD) atau Balai Kesehatan PMI.

Beberapa pelayanan yang diberikan meliputi pelayanan ambulan dan pelayanan pengobatan ringan. Di jalan Brawijaya No. 16 A Jember inilah PPGD mensiagakan ambulan dan pelayanan pengobatan ringan. Pelayanan Ambulans adalah salah satu pelayanan kemanusiaan PMI. Ambulans yang disiapkan diperuntukkan saat emergensi saat terjadi kasus-kasus kecelakaan yang memerlukan operasi ringan maupun gawat darurat dan sebagai transportasi evakuasi bagi masyarakat yang perlu dirujuk ke rumah sakit semisal ibu hamil, dan sebagainya.

PPGD juga bekerjasama dengan puskesmas dan Rumah Sakit setempat untuk memudahkan pelaksanaan tugasnya. Selain itu, PPGD juga memiliki kegiatan berupa Pos Pelayanan Pertolongan Pertama yang disiagakan di daerah tertentu untuk membantu masyarakat dan instansi kepolisian untuk memperlancar arus mudik maupun arus balik saat lebaran.

4.2 VISI dan MISI PALANG MERAH INDONESIA

4.2.1 VISI PMI

Visi Palang Merah Indonesia adalah Palang Merah Indonesia (PMI) mampu dan siap menyediakan dan memberikan pelayanan kepalangmerahan dengan cepat dan tepat dengan berpegang teguh pada Prinsip-prinsip Dasar Palang Merah dan Bulan Sabit Merah Internasional .

4.2.2 Misi PMI

Misi Palang Merah Indonesia yaitu :

1. Menyebarkan dan mendorong aplikasi secara konsisten Prinsip-prinsip Dasar Gerakan Palang Merah dan Bulan Sabit Merah Internasional.
2. Melaksanakan kesiapsiagaan di dalam penanggulangan bencana dan konflik yang berbasis pada masyarakat.
3. Memberikan bantuan dalam bidang kesehatan yang berbasis masyarakat
4. Pengelolaan transfusi darah secara profesional.
5. Berperan aktif dalam penanggulangan bahaya HIV/AIDS dan penyalahgunaan NAPZA.
6. Menggerakkan generasi muda dan masyarakat dalam tugas-tugas kemanusiaan.
7. Meningkatkan kapasitas organisasi di seluruh jajaran PMI secara berkesinambungan disertai dengan perlindungan terhadap relawan dan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas kemanusiaan.

8. Pengembangan dan penguatan kapasitas organisasi di seluruh jajaran PMI guna meningkatkan kualitas potensi sumber daya manusia, sumber daya dan dana agar visi, misi dan program PMI dapat diwujudkan secara berkesinambungan.

4.2.3 PELAYANAN DAN KEGIATAN PALANG MERAH INDONESIA

Kegiatan utama PMI berdasarkan pokok-pokok kebijakan dan rencana strategis PMI adalah sebagai berikut :

1. Pelayanan Penanggulangan Bencana
 - Kesiapsiagaan bencana
 - Kesiapsiagaan Bencana Berbasis Masyarakat
 - Tanggap Darurat Bencana
2. Pelayanan Kesehatan
 - Upaya Kesehatan Transfusi Darah (UKTD)
 - Pertolongan Pertama Berbasis masyarakat (CBFA)
 - HIV/AIDS
 - Sanitasi Air
 - Tanggap Darurat Kesehatan
 - Pelayanan Pos PP danPK
 - Pelayanan Ambulan
 - Dukungan Psikologi
 - Rumah Sakit PMI / Poliklinik.
3. Pelayanan Sosial
 - Tracing and Mailing Service (TMS)
 - Pelayanan pada lansia
 - Pelayanan bagi anak jalanan
 - Program Pelayanan dan Kesejahteraan sosial
4. Peningkatan Fungsi/Peran Komunikasi dan Informasi
 - Diseminasi Prinsip Palang Merah dan HPI

- Promosi, Publikasi, Advokasi, dan Networking.
 - Dukungan Komunikasi dalam Peningkatan Citra dan Pengembangan sumber Daya PMI
 - Hubungan Luar Negeri.
5. Pengembangan Organisasi
- Pembinaan dan peningkatan Kapasitas Organisasi
 - Penggalian Dana (Fund Raising)
 - Pengembangan Sumber Daya
 - Pembinaan Relawan (PMR, KSR, TSR)
 - Pendidikan dan Pelatihan.

4.2.4 TUJUAN DAN RENCANA STRATEGI PALANG MERAH INDONESIA

1. Rencana Strategis Bidang Pelayanan Penanganan Bencana

Tujuan Jangka Panjang :

PMI dapat memenuhi tanggung jawabnya untuk dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat yang paling rentan sebelum, saat, dan sesudah bencana.

Strategi Prioritas :

- a. Kebijakan Manajemen Bencana PMI terimplementasikan disemua level, diawali dari upaya-upaya kesiapsiagaan/pengurangan risiko, saat maupun setelah terjadi bencana/konflik yang mencakup segala kegiatan.
- b. Pengembangan Kapasitas dalam memberikan pelayanan berkesinambungan, sebelum, saat, dan sesudah bencana alam dan konflik, dengan berkoordinasi dengan sektor lain di level yang berbeda.
- c. Mengembangkan dan membina jaringan kerjasama internal dan eksternal dalam lingkup Manajemen Bencana

2. Rencana Strategis Bidang Pelayanan Kesehatan dan Sosial

Rencana Strategis Bidang Pelayanan Kesehatan mencakup 3 bidang, yaitu :

1. Bidang Kesehatan (Secara Umum)

Tujuan Jangka Panjang Bidang Pelayanan Kesehatan :

Terselenggarakannya pelayanan kesehatan bagi masyarakat rentan secara merata, terjangkau, dan bermutu.

Strategi prioritas Bidang pelayanan kesehatan :

- a. Pengembangan kebijakan dibidang kesehatan pada semua tingkatan.
- b. tersedianya pelayanan kesehatan yang efektif serta pemanfaatannya secara optimal untuk msyarakat khususnya masyarakat yang rentan.
- c. Peningkatan Kapasitas sumber daya PMI agar dapat memberikan pelayanan kesehatan secara optimal.
- d. Mengembangkan pembinaan jejaring baik secara internal dan eksternal.

2. Bidang Pelayanan Upaya Kesehatan Transfusi Darah

Tujuan Jangka Panjang bidang Pelayanan Upaya Kesehatan Transfusi Darah:

Tersedianya darah dan komponen Darah yang cukup, Aman, Tepat Waktu dan Terjangkau Untuk Transfusi Mengikuti perkembangan teknologi, di bidang kedokteran Transfusidan Terapi komponen.

Strategi Prioritas :

- a. Mewujudkan pelayanan darah sesuai standar
- b. Memaksimalkan peran organisasi dan manajemen kualitas Unit Transfusi darah.
- c. Meningkatkan peran aktif masyarakat menjadi Donor Darah sukarela Teratur.
- d. Mengutamakan kepentingan masyarakat pengguna darah.

3. Bidang Pelayanan RS PMI Bogor

Tujuan Jangka Panjang :

Menjadi rumah sakit yang memberikan pelayanan terbaik dengan unggulan dibidang traumatic dan kegawatdaruratan.

Strategi Prioritas :

- a. Mengupayakan secepatnya Hospital by laws sebagai payung hukum dalam operasional rumah sakit dengan arahan dari Badan Pengawas.

- b. Mengoptimalkan fungsi dan unit kerja sesuai dengan struktur organisasi RS PMI Bogor yang baru, sehingga setiap unit kerja tidak terlepas dari visi, misi dan tujuan RS PMI Bogor.
- c. Pengembangan pelayanan untuk mendukung terwujudnya rumah sakit yang memberikan pelayanan terbaik diwilayah Bogor.
- d. Memacu kinerja Panitia Akreditasi RS PMI Bogor agar RS PMI Bogor terakreditasi dalam waktu mendatang.

Rencana strategis Bidang Pelayanan sosial mencakup 2 bidang, yaitu :

1. Bidang Pelayanan sosial

Tujuan Jangka Panjang Bidang Pelayanan dan Sosial:

PMI memiliki kapasitas untuk memberikan pelayanan sosial yang berkualitas kepada masyarakat rentan di seluruh Indonesia.

Strategi Prioritas bidang Pelayanan sosial :

- a. Pengembangan kebijakan di bidang pelayanan sosial pada semua tingkatan
- b. pengembangan program-program pelayanan sosial yang efektif, memadai dan terjangkau.
- c. Memobilisasi sumber daya untuk program-program pelayanan sosial PMI.
- d. Pengembangan jejaring dan kerjasama dalam sektor pelayanan sosial.

2. Bidang pelayanan TMS

Tujuan Jangka Panjang Bidang pelayanan TMS

Meningkatkan kapasitas pelayanan *Tracing and Mailing Service* secara efektif dan berkualitas sesuai dengan standar Gerakan Palang Merah dan Bulan Sabit Merah Internasional.

Strategi Prioritas Pelayanan TMS:

- a. Pengembangan kebijakan-kebijakan yang komprehensif dan petunjuk-petunjuk untuk pemulihan Hubungan Keluarga (*Tracing Service*)
- b. Meningkatkan kemampuan personil TMS untuk menjalankan kegiatan TMS yang standar dan berkualitas kepada masyarakat.

- c. Memperkuat jaringan komunikasi yang lebih efektif untuk kegiatan TMS dan follow-Up.
- d. Mengadakan dan memelihara suatu struktur yang tepat sesuai dengan keperluan TMS.
- e. Memperkuat kemampuan TMS untuk melaksanakan kegiatan TMS yang efektif dalam keadaan darurat.

3. Rencana strategis Bidang Komunikasi dan Informasi

Tujuan Jangka Panjang Komunikasi dan Informasi :

Meningkatkan kapasitas komunikasi organisasi untuk mendukung fungsi komponen organisasi dalam rangka pengembangan citra dan budaya PMI.

Strategi Prioritas :

- a. Peningkatan relasi media dan hubungan masyarakat
- b. Penguatan kapasitas dan peran komunikasi di semua tingkatan
- c. Promosi nilai kemanusiaan serta peningkatan penghormatan terhadap Hukum Humaniter Internasional dan lambang
- d. Peningkatan dan penguatan kemitraan eksternal untuk mendukung mandat kemanusiaan PMI.

4. Rencana strategis Bidang PMR dan Relawan

Tujuan Jangka Panjang Bidang PMR dan Relawan (KSR dan TSR) :

PMI memiliki struktur, sistem, keahlian, kapasitas dan tolak ukur bagi anggota PMR dan relawan yang memadai untuk meningkatkan kualitas pembinaan generasi muda dan memberikan pelayanan yang bermutu kepada kelompok paling rentan di seluruh Indonesia.

Strategi prioritas dalam bidang PMR dan Relawan :

- a. Peningkatan kerjasama dengan departemen pendidikan dan lintas sektoral dalam manajemen pembinaan anggota PMR dan Relawan.

- b. Pengembangan anggota PMR dan relawan yang berkelanjutan.

5. Rencana strategi Bidang Pengembangan Organisasi

Tujuan Jangka Panjang Bidang Pengembangan Organisasi :

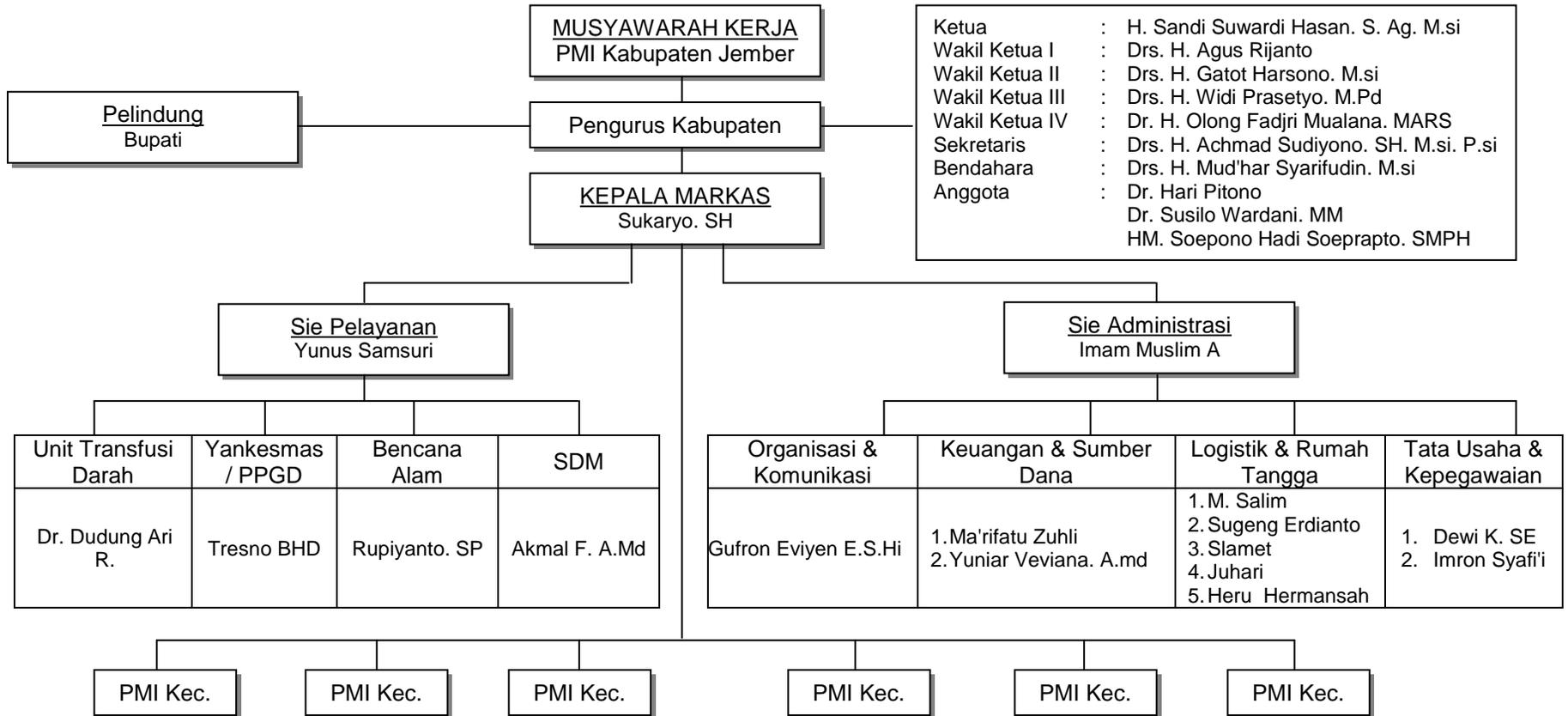
PMI memiliki Struktur, sistem, Keahlian, Kapasitas yang memadai untuk memberikan pelayanan bermutu kepada kelompok paling rentan di seluruh Indonesia.

Strategi Prioritas Bidang pengembangan Organisasi :

- a. Peningkatan kapasitas dan kinerja organisasi di seluruh jajaran PMI.
- b. Penyusunan Pedoman yang menyeluruh dan terpadu
- c. Pengembangan sumber daya yang berkelanjutan
- d. Peningkatan manajemen staf dan sumber daya manusia.

4.3 STRUKTUR ORGANISASI, TUGAS POKOK DAN FUNGSI

4.3.1 STRUKTUR ORGANISASI



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PMI Kabupaten Jember
Sumber : Bagian Keuangan PMI Kabupaten Jember

4.3.2 TUGAS POKOK DAN FUNGSI

1. Kepala Markas

a) Tugas :

- 1) Menyusun dan merencanakan Program dan Anggaran Belanja.
- 2) Menyusun, merumuskan dan melaksanakan Penggalangan Dana.
- 3) Membuat format kriteria penilaian Karyawan PMI Kabupaten Jember.
- 4) Melakukan tugas Operasional Kepalangmerahan sesuai kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh Pengurus PMI Kabupaten Jember.
- 5) Melakukan pembinaan dan pengembangan terhadap Karyawan Markas dalam meningkatkan Kompetensinya.
- 6) Menciptakan dan menjaga suasana lingkungan kerja yang kondusif bagi Pengurus, Karyawan dan relawan agar dapat bekerja secara optimal.
- 7) Melakukan koordinasi dan konsultasi secara berjenjang antar Kepala Markas yang ada di Pusat, Provinsi dan Kabupaten/Kota tentang tugas-tugas Kepalangmerahan.
- 8) Melaksanakan tugas-tugas Kepalangmerahan diluar berdasarkan Instruksi/penugasan dari Pengurus PMI Kabupaten Jember.
- 9) Memberikan akses terhadap upaya peningkatan kesejahteraan Karyawan.
- 10) Menyusun laporan secara rutin dan berkala tentang pelaksanaan tugasnya kepada Pengurus PMI Kabupaten Jember.
- 11) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Pengurus PMI Kabupaten Jember.

b) Fungsi :

- 1) Sebagai Manajer Administrasi ;
Menyelenggarakan kegiatan yang bersifat administratif, mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan serta memutuskan hal-hal yang bersifat

teknis administratif, sesuai dengan Garis-garis Kebijakan Pengurus, Rencana Kerja dan aturan-aturan organisasi PMI lainnya.

2) Sebagai Manajer Program ;

Menyelenggarakan kegiatan yang bersifat teknis operasional pelayanan, mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan serta memutuskan hal-hal yang bersifat teknis operasional pelayanan, sesuai dengan Garis-garis Kebijakan Pengurus, Rencana Kerja dan aturan-aturan organisasi PMI lainnya.

c) Kewenangan :

- 1) Mengajukan kepada Pengurus PMI di tingkatnya untuk mengisi formasi struktur organisasi markas sebagaimana yang tercantum dalam Pedoman Markas.
- 2) Membuat uraian tugas staf yang jelas, tegas, efisien dan efektif.
- 3) Mengusulkan Rencana Kerja beserta Rencana Anggaran Belanja PMI kepada Pengurus PMI di tingkatnya masing-masing.
- 4) Melakukan penilaian kinerja staf markas yang dipimpinnya untuk keperluan promosi staf.
- 5) Bersama Pengurus melakukan seleksi calon karyawan markas PMI.
- 6) Mengikuti rapat-rapat Pengurus di tingkatnya dan berperan sebagai nara sumber apabila diminta oleh Pengurus.
- 7) Kepala Markas hanya dapat melakukan tugas-tugas internal di dalam lingkungan Markas PMI dan tidak dibenarkan untuk melakukan aktivitas di luar Markas tanpa sepengetahuan dan persetujuan Pengurus PMI.

2. Kepala Seksi Administrasi

a) Tugas :

- 1) Membantu Kepala Markas dalam penyiapan bahan tentang penyusunan perencanaan ketatausahaan Organisasi.

- 2) Membantu Kepala Markas dalam pelaksanaan pembinaan Organisasi dan ketatalaksanaan.
 - 3) Membantu Kepala Markas dalam pelaksanaan administrasi dan pembinaan karyawan.
 - 4) Membantu Kepala Markas dalam pengorganisasian penyusunan program kegiatan Organisasi.
 - 5) Membantu Kepala Markas dalam pelaksanaan persiapan kegiatan kedinasan, tugas-tugas protokoler dan perjalanan dinas.
 - 6) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan, baik oleh Kepala Markas maupun Pengurus PMI Kabupaten Jember.
 - 7) Mempertanggungjawabkan semua hasil kegiatan kepada Pengurus dan atau Kepala Markas.
- b) Fungsi :
- Menyelenggarakan kegiatan yang bersifat administrasi, mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan, sesuai dengan Garis-garis Kebijakan Pengurus, rencana kerja dan aturan-aturan organisasi lainnya.
- c) Kewenangan :
- 1) Membuat konsep dan mengajukan kepada Kepala Markas PMI Kabupaten Jember untuk formasi dan bagan struktur Organisasi Markas, sebagaimana yang telah ditetapkan dalam ketentuan yang berlaku.
 - 2) Membuat konsep dan mengajukan tugas pokok dan fungsi karyawan yang jelas, tegas, efisien dan efektif.
 - 3) Membuat rancangan program kerja dan rencana anggaran setiap tahunnya.
 - 4) Membuat konsep format penilaian kinerja karyawan Markas.
 - 5) Mengikuti rapat-rapat Pengurus PMI Kabupaten Jember dan berperan sebagai notulensi.

- 6) Mengkonsultasikan dan berkoordinasi kepada Kepala Markas maupun kepada Pengurus PMI Kabupaten Jember tentang tugas-tugas yang diberikan.

3. Kepala Seksi Pelayanan

a) Tugas :

- 1) Membantu Kepala Markas dalam merencanakan dan melaksanakan kegiatan pelayanan kemanusiaan kepada masyarakat.
- 2) Membantu Kepala Markas dalam merumuskan kebijakan dibidang Pendidikan, Pelatihan dan pemberdayaan relawan.
- 3) Membantu Kepala Markas dalam menyusun usulan-usulan kegiatan pelayanan.
- 4) Membantu Kepala Markas dalam mengkoordinasikan kegiatan penanganan dan antisipasi bencana serta bantuan kesehatan.
- 5) Membantu Kepala Markas dalam mengkoordinasikan dan melaksanakan kegiatan Usaha Kesehatan Transfusi Darah.
- 6) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan, baik oleh Kepala Markas maupun Pengurus PMI Kabupaten Jember.
- 7) Mempertanggungjawabkan semua hasil kegiatan kepada Pengurus dan atau Kepala Markas.

b) Fungsi :

Menyelenggarakan kegiatan yang bersifat teknis operasional Pelayanan, mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan, sesuai dengan Garis-garis Kebijakan Pengurus, rencana kerja dan aturan-aturan organisasi lainnya.

c) Kewenangan :

- 1) Membuat konsep dan mengajukan kepada Kepala Markas PMI Kabupaten Jember tentang bentuk dan metode pelayanan, sebagaimana yang telah ditetapkan dalam ketentuan yang berlaku.

- 2) Membuat konsep dan mengajukan kepada Kepala Markas tentang format dan metode Pendidikan dan latihan serta pemberdayaan relawan.
- 3) Membuat rancangan system dan bentuk pelayanan dalam penanganan dan antisipasi bencana serta mengatur bentuk-bentuk bantuan kesehatan.
- 4) Mengkonsultasikan dan mengkoordinasikan kegiatan Unit Donor Darah baik kepada Kepala Markas, Pengurus PMI Kabupaten Jember maupun dengan Direktur Unit Donor Darah.
- 5) Mengkonsultasikan dan berkoordinasi kepada Kepala Markas maupun kepada Pengurus PMI Kabupaten Jember tentang tugas-tugas yang diberikan.

4. Seksi Administrasi

A. Sub Seksi Organisasi dan Komunikasi

a) Tugas :

- 1) Memonitor, mengevaluasi dan pembinaan Organisasi PMI Kecamatan.
- 2) Menginventarisir dan menertibkan Surat Keputusan Pengurus PMI Kecamatan.
- 3) Menginventarisir dan menertibkan Kartu Anggota.
- 4) Membuat tugas pokok dan fungsi Karyawan PMI Kabupaten Jember.
- 5) Merumuskan dan melaksanakan kegiatan Musyawarah- Musyawarah PMI Kabupaten Jember.
- 6) Merumuskan dan melaksanakan peringatan hari-hari Palang Merah;
- 7) Merumuskan dan membuat struktur Organisasi, sesuai dengan ketentuan yang berlaku dilingkungan Palang Merah.
- 8) Melaksanakan publikasi, dokumentasi dan penerbitan kegiatan PMI Kabupaten Jember.
- 9) Menginventarisir seluruh kegiatan PMI Kabupaten Jember.
- 10) Merumuskan dan melaksanakan pengembangan jejaring.

- 11) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan, baik oleh Kepala Seksi Administrasi, Kepala Markas maupun Pengurus PMI Kabupaten Jember.
 - 12) Mempertanggungjawabkan semua hasil kegiatan kepada Kepala Seksi Administrasi dan Kepala Markas.
- b) Fungsi :
- Menyelenggarakan dan melaksanakan seluruh kegiatan keorganisasian dan komunikasi yang bersifat operasional, sesuai dengan Garis-garis Kebijakan Pengurus, rencana kerja dan aturan-aturan organisasi lainnya.
- c) Kewenangan :
- 1) Membantu Kepala Seksi Administrasi dalam pengembangan organisasi PMI Kabupaten Jember.
 - 2) Membantu Kepala Seksi Administrasi dalam peningkatan komunikasi PMI Kabupaten Jember.
 - 3) Mengkonsultasikan dan berkoordinasi kepada Seksi Administrasi, Kepala Markas maupun kepada Pengurus PMI Kabupaten Jember tentang tugas-tugas yang diberikan.

B. Sub Seksi Keuangan dan Sumber Dana

- a) Tugas :
- 1) Menyusun dan merencanakan anggaran belanja.
 - 2) Menginventarisir Administrasi Keuangan.
 - 3) Melaksanakan pengendalian Keuangan.
 - 4) Mengelola Keuangan PMI Kabupaten Jember.
 - 5) Merumuskan dan melaksanakan penggalangan dana PMI Kabupaten Jember.
 - 6) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan, baik oleh Kepala Seksi Administrasi, Kepala Markas maupun Pengurus PMI Kabupaten Jember.

b) Fungsi :

Menyelenggarakan dan melaksanakan seluruh kegiatan keuangan PMI Kabupaten Jember yang bersifat operasional, sesuai dengan Garis-garis Kebijakan Pengurus, rencana kerja dan aturan-aturan organisasi lainnya.

c) Kewenangan :

- 1) Membantu Bendahara, Kepala Markas dan Kepala Seksi Administrasi dalam pengelolaan administrasi keuangan PMI Kabupaten Jember.
- 2) Membantu Bendahara, Kepala Markas dan Kepala Seksi Administrasi dalam pengembangan dan penggalangan sumber dana.
- 3) Mengkonsultasikan dan berkoordinasi kepada Seksi Administrasi, Kepala Markas maupun kepada Pengurus PMI Kabupaten Jember tentang tugas-tugas yang diberikan.

C. Sub Seksi Logistik dan Rumah Tangga

a) Tugas :

- 1) Menginventiris barang bergerak dan tidak bergerak.
- 2) Memelihara dan merawat barang inventaris.
- 3) Merencanakan, menerima, menyimpan, mendistribusikan dan melaporkan barang inventaris dan logistik.
- 4) Mengelola barang dan bahan logistik bencana.
- 5) Melaksanakan pembelian dan atau pengadaan barang inventaris serta kebutuhan rumah tangga.
- 6) Melaksanakan dan memelihara kebersihan serta keamanan Markas PMI Kabupaten Jember.
- 7) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan, baik oleh Kepala Seksi Administrasi, Kepala Markas maupun Pengurus PMI Kabupaten Jember.
- 8) Mempertanggungjawabkan semua hasil kegiatan kepada Kepala Seksi Administrasi dan atau Kepala Markas.

b) Fungsi :

Menyelenggarakan dan melaksanakan seluruh kegiatan logistik dan rumah tangga PMI Kabupaten Jember yang bersifat operasional, sesuai dengan Garis-garis Kebijakan Pengurus, rencana kerja dan aturan-aturan organisasi lainnya.

c) Kewenangan :

- 1) Bertanggung jawab terhadap barang inventaris baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak.
- 2) Membantu Kepala Seksi Administrasi, dalam pengelolaan logistik PMI Kabupaten Jember.
- 3) Membantu Kepala Seksi Administrasi, dalam pengelolaan rumah tangga PMI Kabupaten Jember.
- 4) Mengkonsultasikan dan berkoordinasi Kepada Seksi Administrasi, Kepala Markas maupun kepada Pengurus PMI Kabupaten Jember tentang tugas-tugas yang diberikan.

D. Sub Seksi Tata Usaha dan Kepegawaian

a) Tugas :

- 1) Mengelola dan mengamankan surat keluar dan masuk.
- 2) Menginventarisir surat keluar dan masuk.
- 3) Melaksanakan penggandaan dan distribusi kegiatan administrasi surat menyurat.
- 4) Menjaga, merawat dan mengamankan alat tulis kantor PMI Kabupaten Jember.
- 5) Melaksanakan dan menginventarisir administrasi Kepegawaian.
- 6) Mengevaluasi dalam pelaksanaan efektifitas kinerja karyawan.
- 7) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan, baik oleh Kepala Seksi Administrasi, Kepala Markas maupun Pengurus PMI Kabupaten Jember.

- 8) Mempertanggungjawabkan semua hasil kegiatan kepada Kepala Seksi Administrasi dan atau Kepala Markas.
- b) Fungsi :
- Menyelenggarakan dan melaksanakan seluruh kegiatan ketatausahaan dan kepegawaian PMI Kabupaten Jember yang bersifat operasional, sesuai dengan Garis-garis Kebijakan Pengurus, rencana kerja dan aturan-aturan organisasi lainnya.
- c) Kewenangan :
- 1) Membantu Kepala Seksi administrasi bertanggung jawab terhadap kegiatan administrasi ketatausahaan dan kepegawaian;
 - 2) Membantu Kepala Seksi administrasi bertanggung jawab terhadap pembuatan surat keputusan dan pengelolaan absensi karyawan;
 - 3) Mengkonsultasikan dan berkoordinasi kepada Seksi Administrasi, Kepala Markas maupun kepada Pengurus PMI Kabupaten Jember tentang tugas-tugas yang diberikan.
5. Seksi Pelayanan
- A. Sub Seksi Sumber Daya Manusia
- a) Tugas :
- 1) Memonitor, mengevaluasi dan pembinaan organisasi PMR dan KSR.
 - 2) Merumuskan dan melaksanakan rekrutmen relawan yang efektif dan efisien.
 - 3) Merumuskan metode pendidikan dan pelatihan masing-masing jenjang organisasi KSR dan PMR, sesuai dengan ketentuan yang berlaku dilingkungan Palang Merah Indonesia.
 - 4) Melaksanakan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan, relawan dan PMR.
 - 5) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan, baik oleh Kepala Seksi Pelayanan, Kepala Markas maupun Pengurus PMI Kabupaten Jember.

- 6) Mempertanggungjawabkan semua hasil kegiatan kepada Kepala Seksi Pelayanan dan Kepala Markas.
- b) Fungsi :
- Menyelenggarakan dan melaksanakan seluruh kegiatan sumber daya manusia yang bersifat operasional, sesuai dengan Garis-garis Kebijakan Pengurus, rencana kerja dan aturan-aturan organisasi lainnya.
- c) Kewenangan :
- 1) Merekomendasikan penerbitan Kartu Tanda Anggota.
 - 2) Membantu Kepala Seksi Pelayanan dalam pengembangan Organisasi KSR dan PMR PMI Kabupaten Jember.
 - 3) Membantu Kepala Seksi Pelayanan dalam peningkatan Kualitas relawan PMI Kabupaten Jember.
 - 4) Mengkonsultasikan dan berkoordinasi Kepada Seksi Pelayanan, Kepala Markas maupun kepada Pengurus PMI Kabupaten Jember tentang tugas-tugas yang diberikan.

B. Sub Seksi Antisipasi dan Penanganan Bencana

- a) Tugas :
- 1) Memonitor, mengevaluasi dan pembinaan SATGANA PMI Kabupaten Jember.
 - 2) Merumuskan dan melaksanakan peningkatan Tim SATGANA PMI Kabupaten Jember, sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan Palang Merah Indonesia.
 - 3) Merumuskan, merencanakan dan melaksanakan kegiatan pra bencana.
 - 4) Merumuskan dan merencanakan dalam pengembangan sistem informasi dan komunikasi antisipasi dan penanganan bencana.
 - 5) Merumuskan, merencanakan dan melaksanakan kegiatan penanganan bencana.
 - 6) Merencanakan dan melaksanakan bentuk dan paket bantuan untuk korban bencana, bersama-sama dengan Sub Seksi Logistik.

- 7) Merumuskan, merencanakan dan melaksanakan kegiatan pasca bencana, bersama-sama dengan Sub Seksi Pelayanan Kesehatan Masyarakat.
 - 8) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan, baik oleh Kepala Seksi Pelayanan, Kepala Markas maupun Pengurus PMI Kabupaten Jember.
 - 9) Mempertanggungjawabkan semua hasil kegiatan kepada Kepala Seksi Pelayanan dan Kepala Markas.
- b) Fungsi :
- Menyelenggarakan dan melaksanakan seluruh kegiatan pra bencana, saat bencana dan pasca bencana yang bersifat operasional, sesuai dengan Garis-garis Kebijakan Pengurus, rencana kerja dan aturan-aturan organisasi lainnya.
- c) Kewenangan :
- 1) Menyusun dan merekomendasikan Rencana Operasional (Renops) penanganan bencana.
 - 2) Memobilisasi anggota SATGANA bersama-sama dengan Sub Seksi Sumber Daya Manusia.
 - 3) Membantu Kepala Seksi Pelayanan dalam peningkatan mitigasi bencana.
 - 4) Membantu Kepala Seksi Pelayanan dalam penanganan bencana.
 - 5) Mengkonsultasikan dan berkoordinasi kepada Seksi Pelayanan, Kepala Markas maupun kepada Pengurus PMI Kabupaten Jember tentang tugas-tugas yang diberikan.

C. Sub Seksi Unit Kesehatan Transfusi Darah

- a) Tugas :
- 1) Merumuskan dan melaksanakan peningkatan kuantitas serta kualitas produksi kantong darah, sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan Palang Merah Indonesia.
 - 2) Merumuskan dan melaksanakan peningkatan kuantitas pendonor, sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan Palang Merah Indonesia.

- 3) Merumuskan dan merencanakan dalam pengembangan sistem informasi dan komunikasi tentang donor darah.
 - 4) Merumuskan, merencanakan dan melaksanakan pemahaman serta pengetahuan masyarakat tentang donor darah.
 - 5) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan, baik oleh Kepala Seksi Pelayanan, Kepala Markas maupun Pengurus PMI Kabupaten Jember.
 - 6) Mempertanggungjawabkan semua hasil kegiatan kepada Kepala Seksi Pelayanan dan Kepala Markas.
- b) Fungsi :
- Menyelenggarakan dan melaksanakan seluruh kegiatan usaha kesehatan transfusi darah yang bersifat operasional, sesuai dengan Garis-garis Kebijakan Pengurus, rencana kerja dan aturan-aturan organisasi lainnya.
- c) Kewenangan :
- 1) Merencanakan dan menyusun penyediaan darah.
 - 2) Membantu Kepala Seksi Pelayanan dalam peningkatan dan pengembangan Program Pengerahan Donor Darah Sukarela (P2D2S).
 - 3) Mengkonsultasikan dan berkoordinasi Kepada Seksi Pelayanan, Kepala Markas maupun kepada Pengurus PMI Kabupaten Jember tentang tugas-tugas yang diberikan.

D. Sub Seksi Pelayanan Kesehatan Masyarakat

- a) Tugas :
- 1) Merumuskan dan melaksanakan bentuk kegiatan pelayanan kesehatan dan sosial kepada masyarakat.
 - 2) Melaksanakan berbagai bentuk dan jenis pelayanan ambulans.
 - 3) Merencanakan pengembangan Unit Usaha Balai Pengobatan.
 - 4) Merumuskan, merencanakan dan melaksanakan serta meningkatkan sistem informasi dan komunikasi tentang bentuk dan jenis pelayanan kesehatan masyarakat.

- 5) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan, baik oleh Kepala Seksi Pelayanan, Kepala Markas maupun Pengurus PMI Kabupaten Jember.
 - 6) Mempertanggungjawabkan semua hasil kegiatan kepada Kepala Seksi Pelayanan dan Kepala Markas.
- b) Fungsi :
- Menyelenggarakan dan melaksanakan seluruh kegiatan pelayanan kesehatan masyarakat yang bersifat operasional, sesuai dengan Garis-garis Kebijakan Pengurus, rencana kerja dan aturan-aturan organisasi lainnya.
- c) Kewenangan :
- 1) Bertanggung jawab dan sebagai pelaksana Pos Pelayanan Gawat Darurat (PPGD) PMI Kabupaten Jember.
 - 2) Bertanggung jawab dan sebagai pelaksana Balai Pengobatan PMI Kabupaten Jember.
 - 3) Membantu Kepala Seksi Pelayanan dalam peningkatan dan pengembangan pelayanan kesehatan masyarakat.
 - 4) Mengkonsultasikan dan berkoordinasi Kepada Seksi Pelayanan, Kepala Markas maupun kepada Pengurus PMI Kabupaten Jember tentang tugas-tugas yang diberikan.

4.4 ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS

Analisis Lingkungan Strategis ini merupakan gambaran secara umum lingkungan internal maupun eksternal PMI dalam Model SWOT sebagaimana termuat dalam Rencana Strategi Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember.

4.4.1 Internal

4.4.1.1 Kekuatan (*Strength*)

- a. Jejaring kerja PMI yang telah mengakar dan menyebar di masyarakat serta sarat dengan pengalaman dan pengabdian. Dalam hal ini PMI telah melaksanakan kerjasama dengan baik dengan pemerintah setempat baik

- dari instansi pemerintah seperti kepolisian, dinas dan lembaga pendidikan, dinas kesehatan, dinas pekerjaan umum, maupun perusahaan.
- b. PMI memiliki kapasitas dalam merespon bencana secara cepat. Kapasitas sendiri tidak terlepas dari pemberdayaan relawan yang tersebar diseluruh kecamatan di Jember. Oleh sebab itu, kemampuan dalam merespon bencana secara cepat dapat dilakukan.
 - c. PMI memiliki relawan yang berdedikasi tinggi dan tersebar diseluruh wilayah Kabupaten Jember. Relawan yang dimaksud meliputi KSR, PMR, dan Tenaga Sukarela atau sering disebut TSR. Bagian SDM Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember, Akmal Fauzan menyebutkan bahwa relawan PMI Kabupaten Jember dapat mencapai 1000 orang. Kapasitas jumlah yang banyak itu tentunya harus dapat diberdayakan dengan baik. Oleh sebab itu perlu adanya upaya-upaya pemberdayaan seperti pelatihan maupun simulasi kebencanaan untuk meningkatkan kemampuan relawan.

4.4.1.2 Kelemahan (Weakness)

- a. Program dan kegiatan yang dijalankan PMI belum terintegrasi secara optimal.
- b. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh PMI masih lebih berorientasi pada kesibukan kegiatan (*activities oriented*) dan kurang berorientasi pada hasil (*result oriented*). Kesibukan kegiatan sering kali didorong oleh ketersediaan dana semata (*funding driven*), meskipun kegiatan ini tidak termasuk prioritas program.
- c. PMI hingga kini belum memiliki sumber-sumber dana yang berkelanjutan (*sustainable funding resources*) yang berasal dari PMI Kabupaten Jember sendiri. Hal ini mengakibatkan pelaksanaan program tergantung pendanaan pihak luar. Sampai saat ini, pendanaan PMI Kabupaten Jember hanya berasal dari hasil Sumbangan Donatur, Bulan Dana, UKTD dan hibah dari Pemerintah Kabupaten Jember. Oleh sebab itu perlu adanya

sumber-sumber dana lain semisal unit usaha yang dikelola secara otonom guna menunjang keberlangsungan program-program Palang Merah Indonesia.

- d. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) yang untuk sebagian disebabkan karena PMI tidak memiliki sumber-sumber dana yang cukup dan berkelanjutan. Dalam kaitan ini, pembangunan SDM melalui pelatihan, pembelajaran, serta pendidikan merupakan agenda yang mendesak.
- e. Hingga saat ini PMI belum memiliki sistem monitoring dan evaluasi (monev) untuk memonitor kinerja secara dini. Sistem monitoring dan evaluasi yang ada hingga saat ini masih lebih ditekankan pada aspek-aspek teknis-administratif.
- f. Kualitas pelayanan transfusi darah masih perlu ditingkatkan.

4.4.2 Eksternal

4.4.2.1 Peluang (*Opportunity*)

- a. Sebagai hasil dari berbagai prestasi yang dicapai, PMI pada saat ini memperoleh kepercayaan dari masyarakat. Kehadiran PMI senantiasa diterima baik di masyarakat. Oleh sebab itu kesempatan yang baik ini dapat diberdayakan sebagai upaya peningkatan kerja sama dan upaya terbentuknya *Community based*.
- b. Selain itu, PMI mampu menyikapi sikap masyarakat yang heterogen (ras, suku, agama, bahasa, dan pandangan politik). Hal ini karena tuntutan dan dorongan oleh pengamalan prinsip-prinsip Palang Merah dan Bulan Sabit Merah Internasional yakni Kemanusiaan, Kesamaan, Kenetralan, Kemandirian, Kesukarelaan, Kesatuan dan Kesemestaan.

4.4.2.2 Tantangan (*Treath*)

- a. Tingkat bencana makin meningkat disebabkan oleh semakin parahnya kerusakan lingkungan dan dampak langsung dari perubahan iklim

(*climate change*) yang merupakan akibat dari pemanasan global (*global warming*). Kabupaten Jember sendiri merupakan wilayah yang berpotensi resiko bencana. Sub Sie Bidang Penanggulangan Bencana PMI Kabupaten Jember, Rupiyo mengatakan bahwa potensi besar yang sering dialami masyarakat Jember dalam kurun waktu 5 tahun ini adalah bencana banjir atau banjir bandang, longsor, kebakaran, puting beliung dan gelombang laut. Rupiyo bahkan menambahkan kejadian longsor dan banjir bandang serupa pada tahun 2006 di Kecamatan Panti yang menewaskan lebih dari 100 orang dapat pula terjadi kembali. Oleh sebab itu upaya-upaya kesiapsiagaan bencana harus ditingkatkan khususnya tindakan pra bencana pada daerah rawan atau potensi bencana.

- b. Berbagai penyakit yang menular mengalami peningkatan dilihat dari area penyebaran, masyarakat yang terinfeksi, serta tingkat keganasan sumber penyakit yang menular. Selain itu penyakit tersebut dapat menjadi penyakit pandemic semisal flu burung, diare, hepatitis dan sebagainya . Dinas Kesehatan Kabupaten Jember menyebut selama Januari hingga Oktober ini ditemukan 19 orang terkena penyakit difteri dan salah satunya meninggal dunia. Juru bicara Dinas Kesehatan Kabupaten Jember Yumarlis (dikutip dari kbr68h.com) mengatakan jumlah ini jauh lebih tinggi dibandingkan tahun 2010 yang hanya ada enam kasus. Untuk kasus HIV AIDS tercatat, jumlah penderita HIV/AIDS sejak 2004 hingga November 2010 sebanyak 500 orang, dengan rincian 389 warga Jember dan sisanya sebanyak 111 warga kabupaten tetangga seperti Lumajang, Bondowoso, dan Situbondo yang dirawat di Rumah Sakit Daerah (RSD) Soebandi dan Balung. Berdasarkan tantangan ini, PMI Kabupaten Jember dituntut meningkatkan kerjasama dengan instansi terkait untuk menjalankan program-program kesehatan baik berupa diseminasi, seminar, maupun *community based*.

- c. Jumlah masyarakat miskin masih besar yang berpengaruh kepada ketidak sanggupannya untuk memenuhi kebutuhan dasar (*basic need*) meskipun secara minimal.
- d. Urbanisasi yang cepat serta tidak terencana semakin memperbanyak dan memperparah kelompok masyarakat marjinal.
- e. Pada saat ini dan kedepan, PMI akan menghadapi lingkungan persaingan yang semakin ketat dengan berbagai LSM dan Organisasi lain yang juga bergerak dalam bidang kemanusiaan.
- f. Pencitraan PMI yang masih lemah. Hingga kini persepsi masyarakat tentang PMI masih diasosiasikan dengan kegiatan transfusi darah. Persepsi semacam ini yang telah mengendap dikalangan masyarakat, perlu diubah secara bertahap. Masyarakat perlu dikenalkan dan mengetahui berbagai kegiatan PMI yang secara langsung maupun tidak langsung bermanfaat bagi mereka. Masyarakat perlu mengetahui bahwa kegiatan PMI tidak hanya terbatas pada pelayanan darah dan bencana alam.

4.5 PENYUSUNAN DAN PERANCANGAN BALANCED SCORECARD PMI KABUPATEN JEMBER

Visi dan Misi PMI Kabupaten Jember serta lingkungan yang dihadapi terlebih dahulu harus dipahami sebelum membangun scorecard pada PMI Kabupaten Jember. Menurut Luis (2009), Visi adalah keadaan organisasi yang diharapkan terwujud di masa depan. Sedangkan Misi adalah alasan keberadaan suatu organisasi. Penjabaran dari Visi dan misi inilah yang nantinya menghasilkan tujuan dan strategi Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember yang kemudian digunakan dalam penyusunan dan perancangan Balanced Scorecard. Agar lebih berfokus, Peneliti menggunakan Rencana Strategi dan Program Kerja Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember sebagai dasar acuan dalam penyusunan dan perancangan *Balanced Scorecard* hingga *Cascading Balanced Scorecard*. Sehingga diharapkan kedepan, PMI

Kabupaten Jember mampu memahami dan mengimplementasikan hasil penelitian ini dengan mudah.

4.5.1 PERUMUSAN VISI, MISI, TUJUAN DAN STRATEGI

4.5.1.1 IDENTIFIKASI VISI PMI KABUPATEN JEMBER

Visi PMI Kabupaten Jember adalah terwujudnya PMI sebagai Organisasi Kemanusiaan yang profesional, tanggap, dan dicintai masyarakat. Profesional yang dimaksud adalah mempunyai kemampuan khusus dalam menjalankan kegiatan kemanusiaan. Tanggap berarti cepat mengetahui dan menyadari gejala/kondisi yang muncul. Dicintai masyarakat memiliki makna bahwa PMI memiliki pencitraan yang baik dan bisa diterima dimasyarakat. Oleh sebab itulah pengembangan sumber daya manusia menjadi hal yang paling mendasar dalam Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember, khususnya kepada relawan. Sehingga, komponen perspektif yang utama dalam BSC yang harus dikembangkan terlebih dahulu adalah pertumbuhan dan pembelajaran.

4.5.1.2 IDENTIFIKASI MISI PMI KABUPATEN JEMBER

Misi PMI Kabupaten Jember adalah :

1. Memperkuat dan mengembangkan organisasi.
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualitas SDM.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan kepalangmerahan.
4. Mengembangkan Kegiatan Kapalangmerahan.
5. Meningkatkan dan mengembangkan jejaring kerjasama.
6. Menyebarkan, mengadvokasi dan melaksanakan Prinsip – Prinsip Dasar Gerakan Palang Merah dan Bulan Sabit Merah Internasional serta Hukum Perikemanusiaan Internasional.
7. Mengembangkan Komunikasi, Informasi dan Edukasi Kepalangmerahan.

4.5.1.3 IDENTIFIKASI TUJUAN DAN STRATEGI PMI KABUPATEN JEMBER

Rangkuti (2011) menyatakan, tujuan strategi adalah pernyataan tentang apa yang akan diwujudkan sebagai penjabaran visi dan misi organisasi. Sedangkan strategi adalah pola tindakan terpilih untuk mencapai tujuan tertentu.

Tujuan dan strategi ini merupakan penjabaran dari visi dan misi PMI Kabupaten Jember sebagaimana termuat dalam Rencana Strategi PMI Kabupaten Jember. Tujuan dan strategi PMI Kabupaten tersebut adalah :

1. Memperkuat dan mengembangkan organisasi.

Tujuan : Seluruh komponen Organisasi PMI pada semua tingkatan mempunyai kemampuan melakukan kegiatan kepalangmerahan yang berkualitas dan optimal.

Untuk mencapai tujuan di atas maka kegiatan diarahkan pada :

- a. Peningkatan kemampuan koordinasi, fasilitasi dan asistensi serta monitoring dan evaluasi.
- b. Peningkatan kemampuan untuk mendorong mobilisasi sumber daya alam dan dana.
- c. Berjalannya mekanisme organisasi dengan baik dan benar.
- d. Peningkatan profesionalisme manajemen organisasi PMI.

2. Meningkatkan dan mengembangkan kualitas SDM.

Tujuan : Potensi sumber daya manusia PMI dapat menjalankan tugas pelayanan kepalangmerahan secara profesional.

Untuk mencapai tujuan di atas maka kegiatan diarahkan pada :

- a. Melakukan rekrutmen secara sistematis dan berkelanjutan.
- b. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yang terencana, berkelanjutan dengan pendekatan yang *integrative*.
- c. Menyelenggarakan pembinaan terhadap potensi sumber daya manusia yang proposional dan terintegrasi.

- d. Orientasi dan pelatihan aplikasi bagi Pengurus, Staf, PMR dan Relawan PMI agar menghayati tugas dan tanggungjawabnya yang didukung dengan penghayatan terhadap nilai-nilai kepalangmerahan sebelum diterjunkan ke lapangan.
 - e. Membangun dan mengembangkan sumber daya manusia yang benar-benar mempunyai kemampuan, keahlian serta pengalaman dalam bidang hubungan internasional.
3. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepalangmerahan

Tujuan : Pelayanan kepalangmerahan dapat diselenggarakan oleh PMI sesuai standar pelayanan kebutuhan masyarakat.

Untuk mencapai tujuan di atas maka kegiatan diarahkan pada :

- a. Menyelenggarakan penanggulangan bencana secara terencana, terkoordinasi, menyeluruh dan terpadu dengan menerapkan pendekatan *community based* berupa pemberdayaan kapasitas dan ketahanan masyarakat melalui upaya pengurangan resiko bencana dan adaptasi perubahan iklim serta kesiapsiagaan tanggap darurat bencana.
- b. Pelayanan kesehatan yang pada dasarnya difokuskan untuk masyarakat yang paling rentan. Selain itu, pelayanan kesehatan difokuskan pada kegiatan yang secara langsung mendukung dan bermanfaat pada masyarakat yang terkena bencana. Pelayanan-pelayanan kesehatan dimaksud meliputi: fasilitas ambulance, pertolongan pertama, Medical Action Team (MAT), serta Psychosocial Support Program (PSP).
- c. Pelayanan sosial dilaksanakan berkesinambungan (*sustainable*). Dalam kaitan ini meliputi proyek air bersih, diseminasi serta advokasi untuk berbagai penyakit menular termasuk HIV AIDS serta penyakit *pandemic* seperti *avian influenza*.
- d. Pelayanan transfusi darah diarahkan kepada peningkatan kemampuan UTD sehingga kualitas darah benar-benar aman serta tersedia pada saat

dibutuhkan meliputi ketersediaan darah pada pelayanan tanggap darurat bencana.

- e. Pengembangan balai pengobatan dan PPGD yang dimiliki PMI dapat terus dijalankan sesuai dengan kemampuan masing-masing sebagai unit yang otonom dan profesional.
 - f. Membangun serta mengembangkan *Restore Family Links*.
4. Membangun kegiatan kepalangmerahan yang berbasis masyarakat.

Tujuan : masyarakat memahami dan melaksanakan secara mandiri dan optimal kegiatan kepalangmerahan guna mengatasi kerentanan dan meminimalkan resiko.

Untuk mencapai tujuan di atas maka kegiatan diarahkan pada :

- a. Peningkatan kemampuan masyarakat lokal sampai tataran akar rumput untuk menghadapi berbagai bencana alam serta penyakit yang berpotensi wabah/pandemic dan kesehatan lingkungan.
 - b. Meningkatkan serta memberdayakan pimpinan masyarakat lokal baik formal maupun informal dalam penanganan bencana dan penyakit yang berpotensi wabah serta peningkatan status kesehatan yang berbasis pada masyarakat.
5. Meningkatkan dan mengembangkan jejaring kerjasama

Tujuan : memperkuat keberadaan PMI untuk mengoptimalisasi sumberdaya dalam melakukan pelayanan kepalangmerahan.

Untuk mencapai tujuan di atas maka kegiatan diarahkan pada :

- a. Membangun Jejaring kerjasama dengan pemerintah maupun swasta baik dalam penanganan bencana maupun kegiatan kepalangmerahan lainnya.
- b. Peningkatan kerjasama dengan IFRC dan ICRC serta berbagai negara dalam penanganan bencana.
- c. Mengkonsolidasi relasi internasional yang terjalin antara PMI dengan pihak diluar negeri.

6. Menyebarluaskan, mengadvokasi dan melaksanakan Prinsip – Prinsip Dasar Gerakan Palang Merah dan Bulan Sabit Merah Internasional serta Hukum Perikemanusiaan Internasional.

Tujuan : Masyarakat memahami Prinsip – Prinsip Dasar Gerakan Palang Merah dan Bulan Sabit Merah Internasional serta Hukum Perikemanusiaan Internasional.

Untuk mencapai tujuan di atas maka kegiatan diarahkan pada :

- a. Bekerjasama dengan IFRC dan ICRC serta mitra kerja lainnya secara kontinyu dalam menyebarluaskan nilai-nilai kemanusiaan, khususnya Prinsip – Prinsip Dasar Gerakan Palang Merah dan Bulan Sabit Merah Internasional serta Hukum Perikemanusiaan Internasional.
 - b. Melanjutkan upaya pengesahan undang-undang Lambang dan Peraturan Pemerintah lainnya yang mendukung kelembagaan palang merah.
7. Mengembangkan Komunikasi, Informasi, dan Edukasi Kepalangmerahan

Tujuan : Masyarakat baik lokal, nasional maupun internasional mengetahui kegiatan kepalangmerahan yang dilaksanakan oleh PMI sehingga memberikan dukungan kepada PMI.

Untuk mencapai tujuan di atas maka kegiatan diarahkan pada :

- a. Mengoptimalkan kerjasama dengan media massa untuk memberikan informasi tentang PMI secara akurat dan menjadi bagian dalam pelayanan masyarakat.
- b. Membangun dan mengoptimalkan media informasi dan komunikasi PMI.

4.5.2 PENENTUAN DAN IDENTIFIKASI PERSPEKTIF

Sebelum menentukan perspektif dalam Balanced Scorecard, perlu dilakukan terlebih dahulu identifikasi perspektif. Hal ini agar didapat pemahaman yang jelas tujuan dan sasaran dalam tiap-tiap perspektif. Mengingat Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember bukanlah konteks yang masuk dalam perusahaan swasta. Pandangan dalam perspektif financial,

internal process dan customer jelas berbeda. Oleh sebab itu, perlu adanya identifikasi perspektif ke dalam terminologi operasional organisasi sehingga semua orang dapat memahami.

4.5.2.1 Perspektif Finansial

Secara umum, ukuran finansial sangat penting dalam memberikan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Dalam organisasi bisnis, ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, *return on capital employed* atau *economic value added*. Tujuan finansial lainnya adalah pertumbuhan pendapatan yang cepat atau terciptanya arus kas yang positif (Rangkuti, 2011).

Palang Merah Indonesia adalah organisasi publik. Organisasi ini didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepalangmerahan kepada masyarakat dan bukan untuk mendapatkan keuntungan atau profit. Perspektif finansial ditujukan untuk menciptakan akuntabilitas dan optimalnya anggaran. Dalam Palang Merah Indonesia, akuntabilitas adalah hal yang sangat penting. Yang berarti dapat mempertanggungjawabkan hasil akhir dan proses yang menghasilkan hasil akhir tersebut. Akuntabilitas dalam pengembangan sumber daya PMI dapat dilihat dari tiga aspek : (Pedoman Manajemen Relawan : 2008)

a. Performa/Kinerja

- Pelaksanaan dan penyampaian bantuan yang terkelola secara profesional (mekanisme respon dan integritas dari karyawan, relawan, pengurus).

b. Donasi

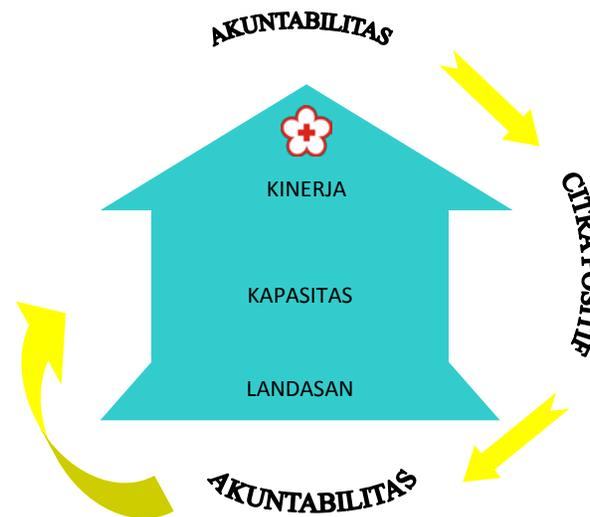
- Pengelolaan pemanfaatan dana bantuan sesuai amanat donor dan prosedur hukum yang berlaku.

- Pelaporan yang transparan dan dapat di audit (auditable)

c. Organisasi

- Punya landasan hukum, visi dan misi, kredibilitas pengurus dan jaringan kerja yang luas.

Dukungan sumber daya yang terkumpul akan dipergunakan untuk membangun kapasitas organisasi dalam rangka mendukung kinerja organisasi dalam hal ini adalah pelayanan kepalangmerahan yang dilakukan Palang Merah Indonesia kabupaten jember. Sebagai imbal balik, Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember harus memberikan akuntabilitas dan transparansi kepada masyarakat sehingga citra positif dari masyarakat dapat tercipta dan dipertahankan. Seperti yang digambarkan dalam ilustrasi gambar di bawah ini :



Gambar 4.2

Hubungan Akuntabilitas, Citra Positif dan Kapasitas Organisasi

4.5.2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal

Waluya (2011) menyatakan, dalam perpektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk

yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customers dan juga pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.

Proses Bisnis Internal dalam Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember ditunjukkan melalui peningkatan dan pengembangan standar pelayanan kepalangmerahan sehingga tercipta standar pelayanan kepalangmerahan yang berkualitas sesuai dengan misi dan strategi Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember. Berikut Peneliti menjabarkan internal proses dalam PMI Kabupaten Jember sesuai 3 (tiga) prinsip dasar dalam internal proses :

a. Inovasi

Pada tahap ini Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan masyarakat dimasa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Pada tahap ini PMI Kabupaten Jember harus mengenali masyarakat yang dimaksud terlebih dahulu. Apakah masyarakat yang dimaksud adalah pelajar, resipien pengguna darah, DDS, rumah sakit, masyarakat pandemik, masyarakat dampak bencana, instansi kerja, korban atau pasien kegawat daruratan yang memerlukan medis ringan atau ambulance. Dari mengenali masyarakat tersebut, maka pelayanan kepalang merahan dapat ditentukan dan diberikan sesuai protap PMI.

b. Operasi

Tahap ini merupakan tahap akhir di mana PMI secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada masyarakat yang membutuhkan jasa dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka. Kegiatan operasional berasal dari penerimaan permintaan masyarakat, *emergency calling* dari PMI Pusat, Daerah maupun Kecamatan, serta agenda kegiatan PMI dan berakhir dengan pelaksanaan kegiatan atau tugas atau jasa yang dimaksudkan seperti Tanggap Darurat Bencana, Pelatihan, Pelayanan Ambulan, UKTD dan sebagainya.

c. Layanan Pasca Jual

Dalam tahap ini PMI Kabupaten Jember berupaya memberikan manfaat tambahan kepada masyarakat pengguna jasa yang telah mendapatkan jasa pelayanan kepalangmerahan sesuai kebutuhan atau permintaan. Dalam hal ini PMI Kabupaten Jember menerapkan standar dan program inisiatif PMI Kabupaten Jember dengan tetap memperhatikan protap PMI Pusat. Contoh bilamana kegiatan tanggap darurat bencana selesai dilaksanakan, maka masyarakat mendapatkan pelayanan PSP, *Recovery*, dan dalam jangka panjangnya akan dibentuk *Community Based* dan dilaksanakan pemantauan. Di dalam UTD PMI Kabupaten Jember pun juga diberlakukan layanan pasca jual. Salah satunya selain terjaminnya keamanan transfusi dan produk sesuai standar WHO, peningkatan standar pelayanan berupa sarana merupakan kebutuhan agar resipien dan juga pendonor merasa nyaman, mudah dan aman dalam bertransaksi.

4.5.2.3 Perspektif *Customers*

Menurut Erlinda dan Setio (2006) perspektif ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan, “ Untuk dapat mewujudkan visi organisasi, bagaimana seharusnya organisasi terlihat dimata para customers ? ”. Dari perspektif ini Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember mengidentifikasi dan menetapkan berbagai sasaran strategis dan indikator yang berhubungan dengan keinginan maupun kebutuhan masyarakat atas pelayanan kepalangmerahan.

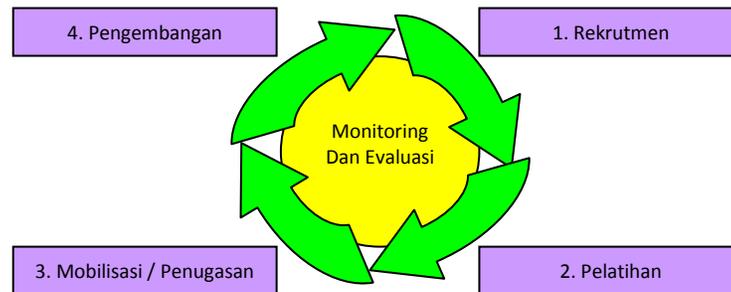
4.5.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan, “ Untuk dapat mewujudkan visi, bagaimana organisasi memelihara kemampuan untuk berubah dan berkembang ?”. Dalam perspektif ini organisasi harus mengelola semua sumber daya yang dimilikinya, agar semua sumber daya tersebut dapat

membantu untuk lebih memajukan dan mengembangkan organisasi (Erlinda dan Setio : 2006).

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam tubuh Palang Merah Indonesia tidak terlepas dari mengoptimalkan kemampuan dan peran relawan Palang Merah Indonesia. Kapasitas relawan yang baik akan memastikan peningkatan kualitas organisasi dan berjalannya roda organisasi dengan baik sehingga pada akhirnya diharapkan kapasitas dan kinerja PMI akan meningkat. Pelaksanaan dan pembinaan relawan sepenuhnya tergantung dari komitmen pengurus dan kompetensi staf sebagai pelaksana, mengingat mereka inilah yang menjalankan kegiatan manajemen markas dan organisasi. (Pedoman Manajemen Relawan : 2008).

Gambar 4.3
Siklus Manajemen Relawan



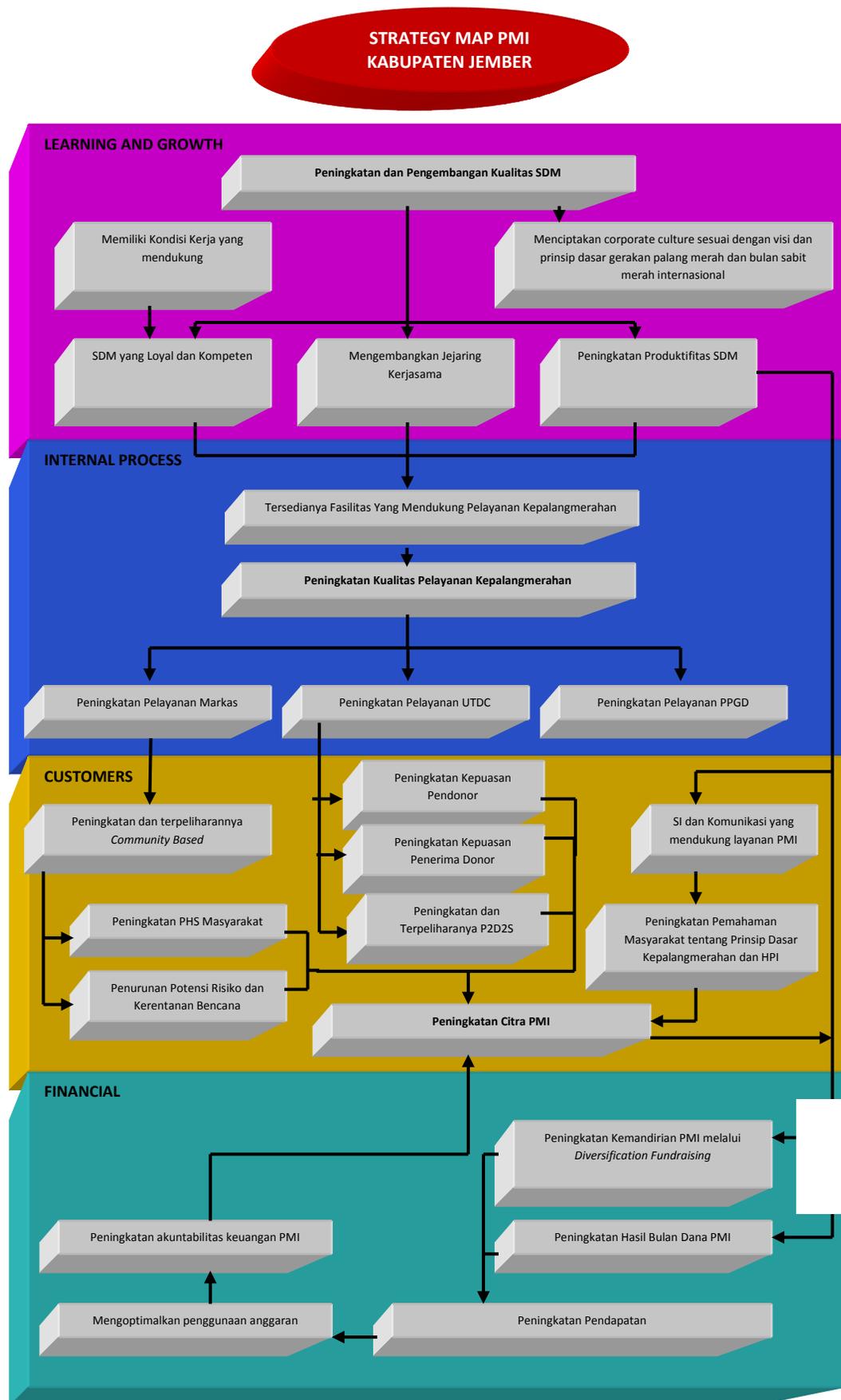
4.5.3 PERUMUSAN SASARAN STRATEGI DAN STRATEGI MAP PMI KABUPATEN JEMBER

Pada dasarnya, perumusan sasaran strategis adalah menerjemahkan strategis ke dalam setiap perspektif yang berupa sasaran strategis pada setiap perspektif. Perspektif yang dimaksud disini adalah fokus pandangan kita, yang dititikberatkan pada keempat perspektif BSC. Terkait dengan penyusunan BSC, keempat perspektif itu merupakan peta wilayah di mana kita harus

meletakkan strategi-strategi yang relevan di tiap bagian. Strategi – strategi yang relevan tersebut dinamakan dengan Sasaran Strategi (SS) yang sesungguhnya merupakan strategi itu sendiri. Sasaran strategis tersebut harus dapat mendukung pencapaian visi, misi, nilai, tujuan, dan strategi organisasi. Kemudian dari sasaran strategis tersebut peta strategis ditentukan. Sasaran strategi sendiri diartikan sebagai suatu pernyataan yang ringkas dan padat, yang menjelaskan apa yang harus dengan sebaik-baiknya dilakukan oleh organisasi, dalam rangka eksekusi organisasi. (Luis : 2009).

Sasaran strategi Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember mengacu dan searah dengan tujuan dan strategi Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember sebagaimana yang sudah diuraikan pada identifikasi tujuan dan strategi pada subbab sebelumnya. Sehingga dapat dihasilkan *strategi map* sebagai berikut :

Gambar 4.4 Peta Strategi PMI Kabupaten Jember



4.5.4 PENENTUAN UKURAN STRATEGY, TARGET, DAN INISIATIF STRATEGI PMI KABUPATEN JEMBER

Balanced Scorecard secara lengkap terdiri atas Peta Strategi (yang didalamnya terdapat sejumlah SS), KPI, Target, dan Inisiatif Strategis. Setelah menyusun Peta Strategi, kita perlu menetapkan Key Performance Indicator atau juga disebut Measures atau Ukuran. KPI adalah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. Ini penting sekali, karena SS yang telah tersusun di Peta Strategi perlu dipantau dan diukur tingkat pencapaiannya. Untuk dapat dipantau dan diukur pencapaiannya maka KPI tersebut dilengkapi target sebagai tolak ukur pencapaian kinerja. Agar dapat tercapai, maka perlu dirumuskan inisiatif atau *action plan*. Inisiatif atau *action plan* sendiri merupakan proyek spesifik yang harus diimplementasikan untuk mendukung pencapaian Sasaran Strategis. (Luis 2009).

Dalam penentuan ukuran strategi, target, dan inisiatif PMI Kabupaten Jember, maka terlebih dahulu dilakukan Cascading BSC Level Organisasi. Mengingat PMI Kabupaten Jember memiliki 2 Unit Pelaksana Teknis yakni PPGD dan UTD PMI yang masing-masing merupakan unit otonom. Cascading atau penurunan BSC Level Organisasi ini harus tetap mengacu pada Peta Strategi utama PMI Kabupaten Jember karena merupakan penjabaran Rencana Strategi Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember.

4.5.5 CASCADING BALANCED SCORECARD PMI KABUPATEN JEMBER

Setelah Peta Strategi Palang Merah Indonesia terbentuk, maka Peta Strategi tersebut dapat diturunkan dan diselaraskan hingga sampai level individu. Dalam *Cascading Balanced Scorecard* Palang Merah Indonesia, peneliti menurunkan atau mengcascadingkan Peta Strategi utama kedalam 2 bagian UTD PMI, dan PPGD PMI. Tujuan utama dari Cascading ini supaya organisasi dapat mengeksekusi dan mengimplementasikan strategi dengan tepat dan jelas.

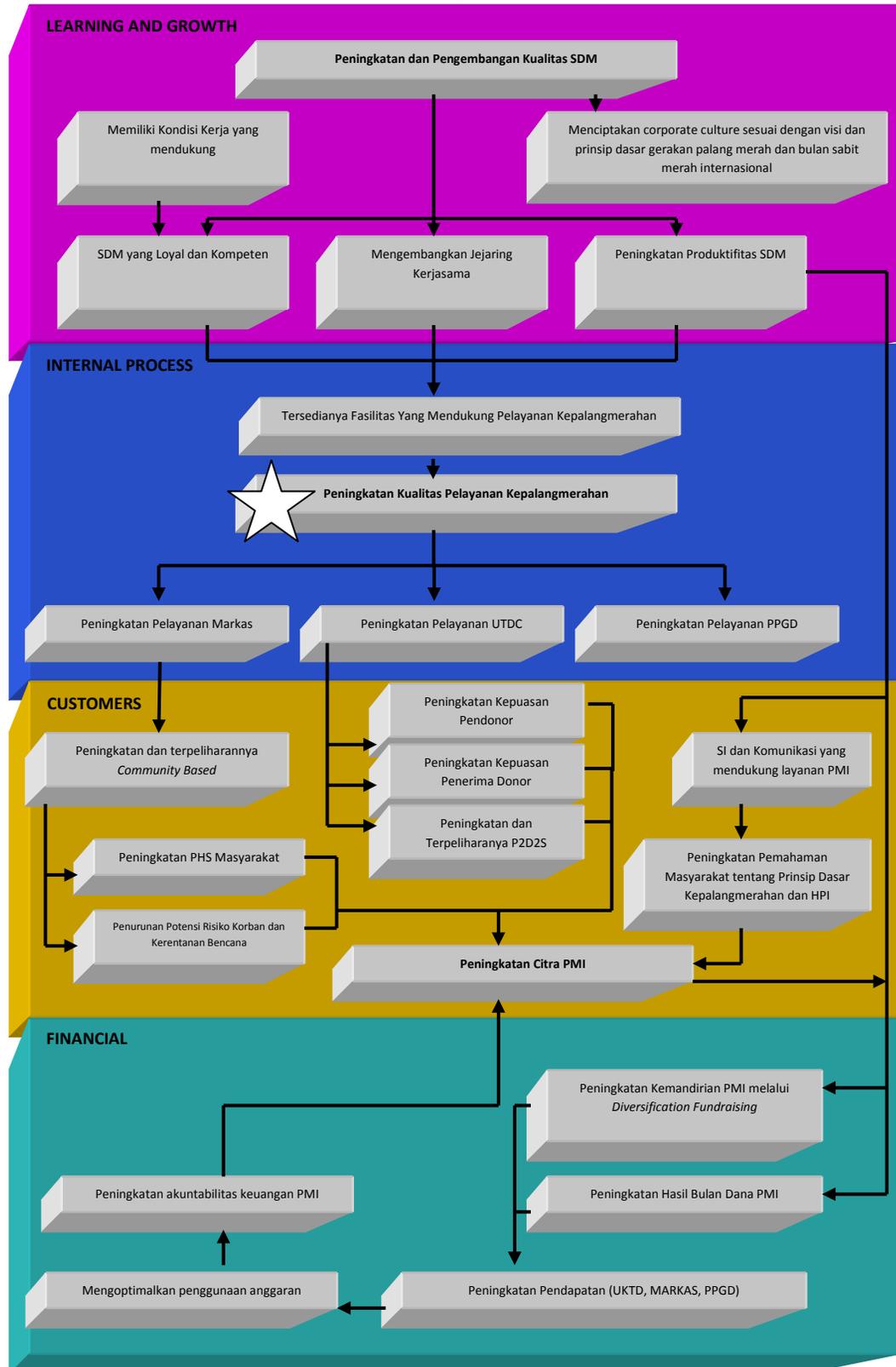
Proses Cascading dapat dilakukan dalam 10 (sepuluh) langkah yang berurutan, dengan tetap dimungkinkan untuk melakukan verifikasi ulang secara dinamis. Langkah-langkah ini sifatnya tidak kaku, tetapi cukup fleksibel sehingga dapat dimodifikasi dan disesuaikan dengan kondisi setiap organisasi (Luis : 2009). Tahapan *Cascading* tersebut sebagai berikut :

1. Tujuan Divisi
Merupakan analisa identifikasi tujuan utama divisi, bisa meliputi visi dan misi Divisi.
2. Relevansi Divisi
Mengidentifikasi kontribusi dan pengaruh Divisi terhadap peta strategi utama organisasi.
3. “*Customer*” Divisi
Mengidentifikasi “Pelanggan “ divisi.
4. Aktivitas Divisi
Mengidentifikasi Tugas Pokok (Proses Inti) Divisi.
5. Identifikasi Harapan Pelanggan
Mentabulasi output, pelanggan dan ekspektasi pelanggan.
6. Menurunkan (*cascading*) SS Organisasi induk ke divisi
Me-*review* kembali langkah 1, dan mengidentifikasi SS yang harus diturunkan, lalu menentukan SS tambahan yang diperlukan divisi.
7. Memperhatikan isu-isu lokal
Me-*review* kembali langkah 2,3,4,5 dan mengembangkan SS kedalam perspektif.
8. Konsolidasi dan Tes Logika
Menyusun Peta Strategi atau BSC Level Organisasi – Divisi
9. Menentukan KPI
Mengidentifikasi & mendefinisikan KPI untuk setiap SS
10. Menentukan Target dan Inisiatif Strategis untuk setiap SS

4.6 BALANCED SCORECARD PMI KABUPATEN JEMBER

4.6.1 STRATEGY MAP PMI KABUPATEN JEMBER

Gambar 4.5 Peta Strategi PMI Kabupaten Jember



4.6.2 PERSPEKTF FINANSIAL

Tabel 4.1 Perspektif Finansial

Sasaran Strategi	Ukuran Kinerja		Score		Keterangan
			Target	Realisasi	
Peningkatan Kemandirian PMI melalui <i>Diversification Fundraising</i>	Lead	Jumlah unit usaha mandiri yang dikelola PMI			AD / ART PMI Bab 7 Pasal 45 yang menjelaskan bahwa PMI dapat menggali dana melalui usaha mandiri yang dikelola secara otonom pada masing-masing jajaran. Sehingga PMI tidak mengandalkan pada hasil bulan dana semata.
	Lag	% Kenaikan pendapatan dari unit usaha mandiri			
Peningkatan Hasil Bulan Dana PMI	Lead	Jumlah kupon yang disebar			Bulan Dana PMI dilaksanakan 1 tahun sekali selama 2 bulan
	Lag	Jumlah pendapatan atas hasil kupon yang disebar			
Peningkatan Pendapatan UKTD	Lead	Jumlah labu darah yang dihasilkan melalui AFTAP			Pendapatan yang dihasilkan dari pengenaan service cost berdasarkan BPPD yang meliputi Labu Darah Lengkap, Komponen, Crossmatch, dan pemeriksaan golongan darah.
	Lag	Jumlah pendapatan dari labu darah lengkap yang didistribusikan			
	Lag	Jumlah pendapatan dari Crossmath dll			
	Lag	Jumlah pendapatan dari Labu Darah Komponen			
Peningkatan Pendapatan PPGD	Lead	Jumlah pasien yang dilayani			Pendapatan atas jasa pelayanan PPGD yang meliputi jasa pengobatan ringan atau balai pengobatan dan jasa ambulans atau medis darurat.
	Lag	% kenaikan pendapatan atas jasa pelayanan pengobatan ringan			
	Lead	Jumlah panggilan layanan ambulans			
	Lag	% kenaikan pendapatan atas jasa pelayanan ambulans			
Mengoptimalkan Penggunaan Anggaran	Lag	% selisih realisasi penerimaan dan pengeluaran dengan anggaran			
Peningkatan akuntabilitas Keuangan PMI	Lead	% terselesaikannya administrasi secara tepat dan akurat			Tertib administrasi Markas, UTD dan PPGD
	Lag	% ketepatan waktu pelaporan			

4.6.3 PERSPEKTIF PELANGGAN

Tabel 4.2 Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategi	Ukuran Kinerja		Score		Keterangan
			Target	Realisasi	
Peningkatan dan terpeliharannya <i>Community Based</i>	Lead	% Partisipasi masyarakat yang mengikuti pelatihan <i>Community Based</i>			<ul style="list-style-type: none"> - Community Based atau pendekatan yang Berbasis Masyarakat adalah upaya pemberdayaan kapasitas masyarakat untuk dapat mengenali, menalaah dan mengambil inisiatif untuk memecahkan permasalahan yang ada secara mandiri. - CB meliputi CBFA, CBDP dan CBR
	Lag	% Pengetahuan Masyarakat tentang <i>Community Based</i>			
	Lag	% Hasil <i>Community Based</i> yang sudah diaplikasikan			
	Lead	Database uptodate dan akurat			
	Lag	% kenaikan jumlah <i>Community Based</i>			
Penurunan Potensi Risiko dan Kerentanan Bencana	Lead	Jumlah program Mitigasi Bencana yang dilaksanakan			Mitigasi merupakan upaya untuk meminimalisir resiko terjadinya bencana dan dampak bencana.
	Lag	% Penurunan Indeks Potensi Bencana			
Peningkatan Pola Hidup Sehat Masyarakat	Lead	Jumlah Pelayanan sosial yang dilaksanakan			Sebagaimana termuat dalam Renstra PMI Kabupaten Jember : “Pelayanan sosial dilaksanakan berkesinambungan (sustainable). Dalam kaitan ini meliputi proyek air bersih, diseminasi serta advokasi untuk berbagai penyakit menular termasuk HIV AIDS serta penyakit pandemic seperti avian influenza”. PMI Kabupaten Jember dapat bekerjasama dengan Dinas Kesehatan dan Pemerintah setempat
	Lag	% Peningkatan Indeks Hidup Sehat Masyarakat			
Peningkatan Kepuasan Pendonor	Lead	% Saran dan keluhan pendonor yang terselesaikan			Dilaksanakan oleh UTD dengan memberikan angket atau kuesioner yang memuat indikator penilaian tertentu yang nantinya diisi oleh Pendonor maupun penerima donor.
	Lag	Indeks Kepuasan Pendonor			
Peningkatan Kepuasan Penerima Donor	Lead	% Saran dan keluhan penerima donor yang terselesaikan			
	Lag	Indeks Kepuasan penerima donor			
Peningkatan dan pemeliharaan P2D2S	Lead	% program P2D2S yang terlaksana			P2D2S merupakan Program Pengerahan Donor Darah Sukarela yang dilaksanakan oleh Markas maupun UTD dalam rangka upaya menjaga
	Lag	% kenaikan jumlah DDS			
	Lag	% DDS yang telah mendapat			

		penghargaan			kesehatan dan pelestarian donor.
Peningkatan Citra PMI	Lead	% Saran dan keluhan masyarakat yang tertindak lanjuti			
	Lag	% pemberitaan positif dimasyarakat			
Sistim Informasi dan Komunikasi yang mendukung layanan PMI	Lead	Jumlah penerbitan media informasi			Masyarakat dapat mengetahui informasi secara dini.
	Lag	% Media informasi yang sudah tersalurkan			
Peningkatan pemahaman masyarakat tentang Prinsip dasar kepalangmerahan dan HPI	Lead	% program diseminasi yang terlaksana			- Kegiatan diseminasi dapat meliputi penyuluhan, mobilisasi relawan, pembagian selebaran, dsb.
	Lag	% pengetahuan masyarakat tentang Prinsip dasar kepalangmerahan dan HPI			- untuk menilai hasil diseminasi, dapat dilakukan melalui post test dengan score tertentu atau survey.

4.6.4 PERSPEKTIF PROSES INTERNAL

Tabel 4.3 Perspektif Proses Internal

Sasaran Strategi	Ukuran Kinerja		Score		Keterangan
			Target	Realisasi	
Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepalangmerahan	Lead	% penyediaan pelayanan kepalangmerahan sesuai standar			Terpenuhinya Standar Pelayanan sesuai pokok-pokok kebijakan PMI Pusat. Ada 5 (lima) pokok kegiatan yang harus dilaksanakan PMI, yakni Pelayanan Penanggulangan Bencana, Pelayanan Kesehatan, Pelayanan Sosial, Peningkatan Fungsi / Peran Komunikasi dan Informasi, dan Pengembangan Organisasi.
	Lag	% tercapainya standar pelayanan kepalangmerahan			
Peningkatan Pelayanan Markas					
- Pelayanan Penanggulangan bencana	Lead	% terpenuhinya standar Pelayanan Penanggulangan bencana			Standar Pelayanan Penanggulangan meliputi: - Kesiapsiagaan bencana - Kesiapsiagaan Bencana Berbasis Masyarakat - Tanggap Darurat Bencana Standar Protap penanganan bencana meliputi : - Prabencana
	Lag	% terlaksananya standar protap penanganan bencana			

					- Saat bencana - Pasca bencana
- Pelayanan RFL	Lead	Jumlah permintaan RFL			RFL Merupakan Pelayanan sosial yang diberikan PMI Kabupaten Jember dalam rangka penyatuan / pencarian anggota keluarga yang terpisah akibat konflik maupun bencana
	Lead	% terealisasinya pemulihan hubungan keluarga yang terpisah			
	Lag	% keberhasilan keluarga yang dapat berkumpul.			
- Pelayanan Logistik	Lead	% terpenuhinya bahan bantuan untuk korban			
	Lag	% tersalurkannya bantuan kepada korban			
	Lag	Time limite penyerahan bantuan			
- Pengembangan Organisasi	Lead	% Terpenuhinya protap yang baru			Menyusun dan menyesuaikan protap sesuai garis besar kebijakan PMI Pusat.
	Lag	% Dilaksanakannya protap yang baru			Setelah disusun, protap diinternalisasikan kepada semua komponen baik Markas, UTD, maupun PPGD untuk dilaksanakan.
- Pelayanan SDM	Lead	% terealisasinya program pendidikan dan pelatihan			Standar Pendidikan dan Pelatihan PMI meliputi kurikulum, metode, jumlah jam tatap muka, dan standar kelulusan. Standar Pendidikan dan Pelatihan ini harus senantiasa di up-date.
	Lag	% tercapainya pendidikan dan pelatihan sesuai standar PMI			
Peningkatan Pelayanan UKTD					
- pelayanan permintaan penerima donor	Lead	Jumlah permintaan labu darah			
	Lag	% total permintaan yang terpenuhi			
	Lag	Time limite respon			
	Lag	Time limit penyerahan jasa			
- pelayanan permintaan donor	Lead	Jumlah permintaan			Permintaan donor ini merupakan permintaan dari Lembaga, perusahaan, maupun Instansi publik atau pemerintah. Hal ini dapat juga untuk menilai berapa jumlah keterlibatan komunitas.
	Lag	Jumlah labu darah yang didapat			
	Lag	% tersalurkannya kontribusi untuk pendonor			
- Laboratorium	Lead	% kelalaian dan kecelakaan kerja			
	Lag	% produk yang tidak terpakai akibat kelalaian dan kecelakaan kerja			
	Lead	Jumlah inovasi darah komponen			
	Lag	% inovasi darah komponen yang tersosialisasikan			
	Lag	% BDRS yang memanfaatkan			
Peningkatan Pelayanan PPGD					

- pelayanan medis	Lead	% kunjungan pasien ke PPGD			
	Lag	% penurunan rujukan ke RS			
- Pelayanan Ambulan	Lead	Jumlah layanan ambulan			
	Lag	Time Respon ambulance			
Tersedianya Fasilitas Yang Mendukung Pelayanan Kepalaang Merah	Lead	Jumlah permintaan pengadaan Fasilitas			Meliputi pengadaan barang rumah tangga, peralatan, gedung, maupun kendaraan yang mendukung layanan kepalaangmerahan.
	Lag	% permintaan Fasilitas yang terpenuhi			

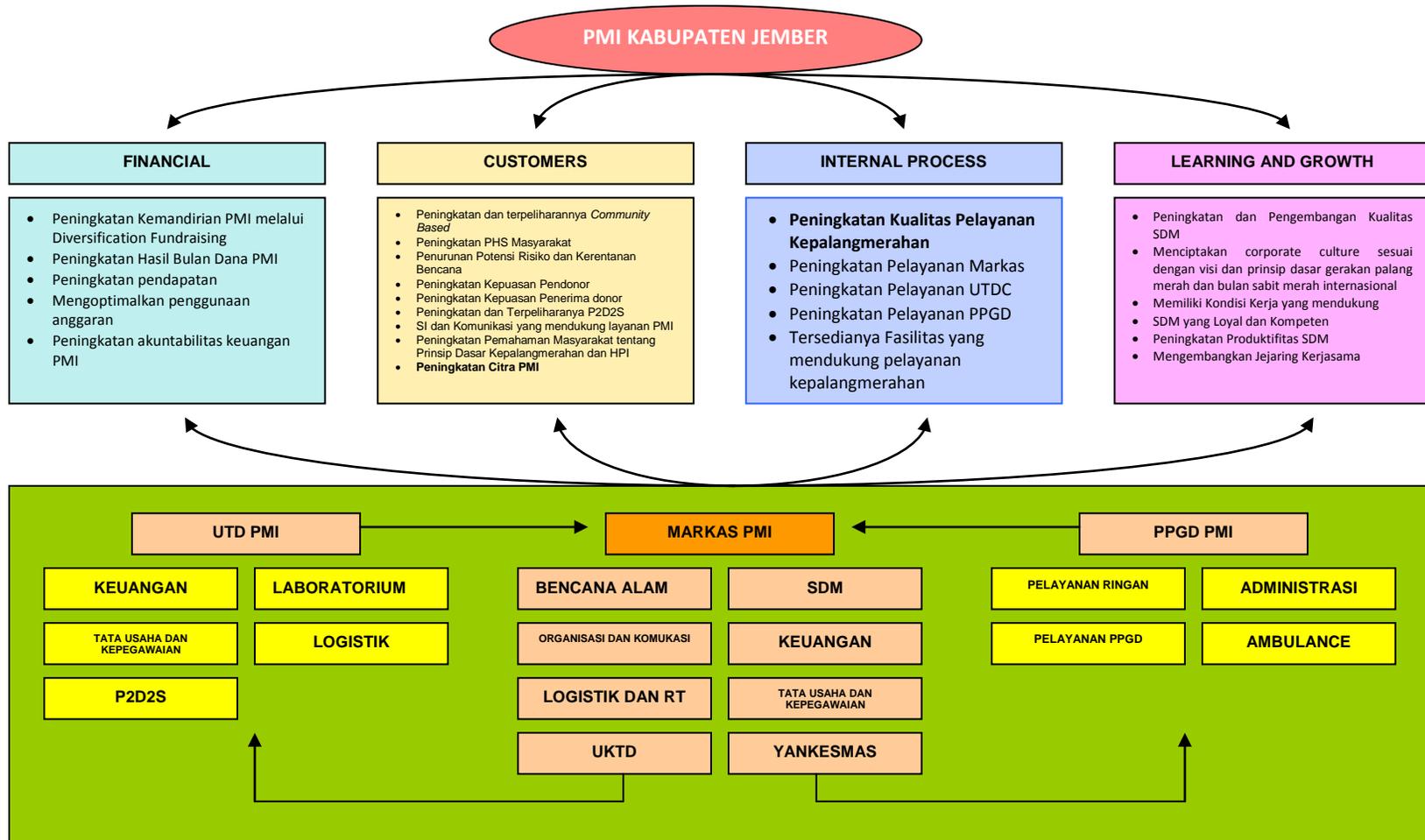
4.6.5 PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

Tabel 4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran Strategi	Ukuran Kinerja		Score		Keterangan
			Target	Realisasi	
Peningkatan dan Pengembangan Kualitas SDM	Lead	Jumlah relawan PMI			
	Lag	% Relawan yang berhasil lulus mengikuti pelatihan dasar PMI			
Menciptakan <i>Corporate Culture</i> Sesuai Dengan Visi dan Prinsip Dasar Palang Merah dan Bulan Sabit Merah Internasional	Lead	Jumlah kegiatan sosialisasi Visi dan Prinsip Dasar kepada SDM internal PMI			SDM Internal PMI meliputi Pengurus, Staf, Relawan atau KSR.
	Lag	% SDM yang paham Visi dan Prinsip Dasar Palang Merah dan Bulan Sabit Merah Internasional			
SDM yang Loyal dan Kompeten	Lead	% SDM yang mengetahui Tupoksi.			DP3 merupakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang dimiliki PMI Kabupaten Jember untuk menilai kinerja Pengurus, Staf atau Karyawan di lingkungan PMI Kabupaten Jember
	Lag	% SDM yang melaksanakan sesuai Tupoksi			
	Lag	Indeks DP3			
Peningkatan Produktifitas SDM	Lead	Jumlah kegiatan yang melibatkan mobilisasi relawan			
	Lag	% kenaikan jumlah relawan yang dimobilisasikan			
Memiliki Kondisi Kerja Yang Mendukung	Lead	Jumlah Saran dari SDM utamanya relawan			

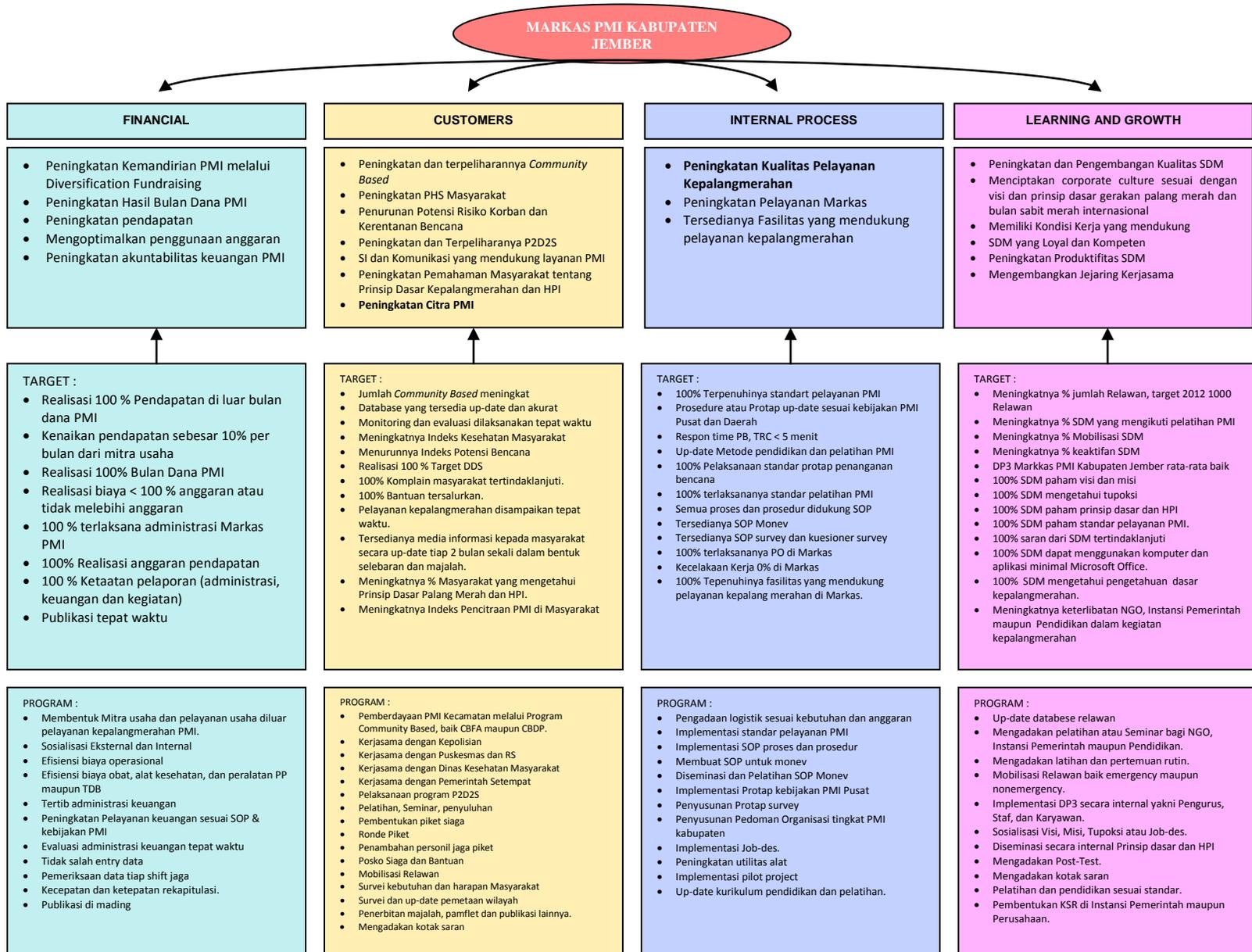
	Lag	% saran yang tertindak lanjuti			
Mengembangkan Jejaring Kerjasama	Lead	Jumlah Komunitas yang mengadakan MOU			Yang dimaksud Komunitas adalah Lembaga atau Instansi Pemerintah maupun Perusahaan.
	Lag	% SDM komunitas yang terlibat dalam kegiatan kepalangmerahan			

4.6.6 BSC LEVEL ORGANIZATION – PMI KABUPATEN JEMBER



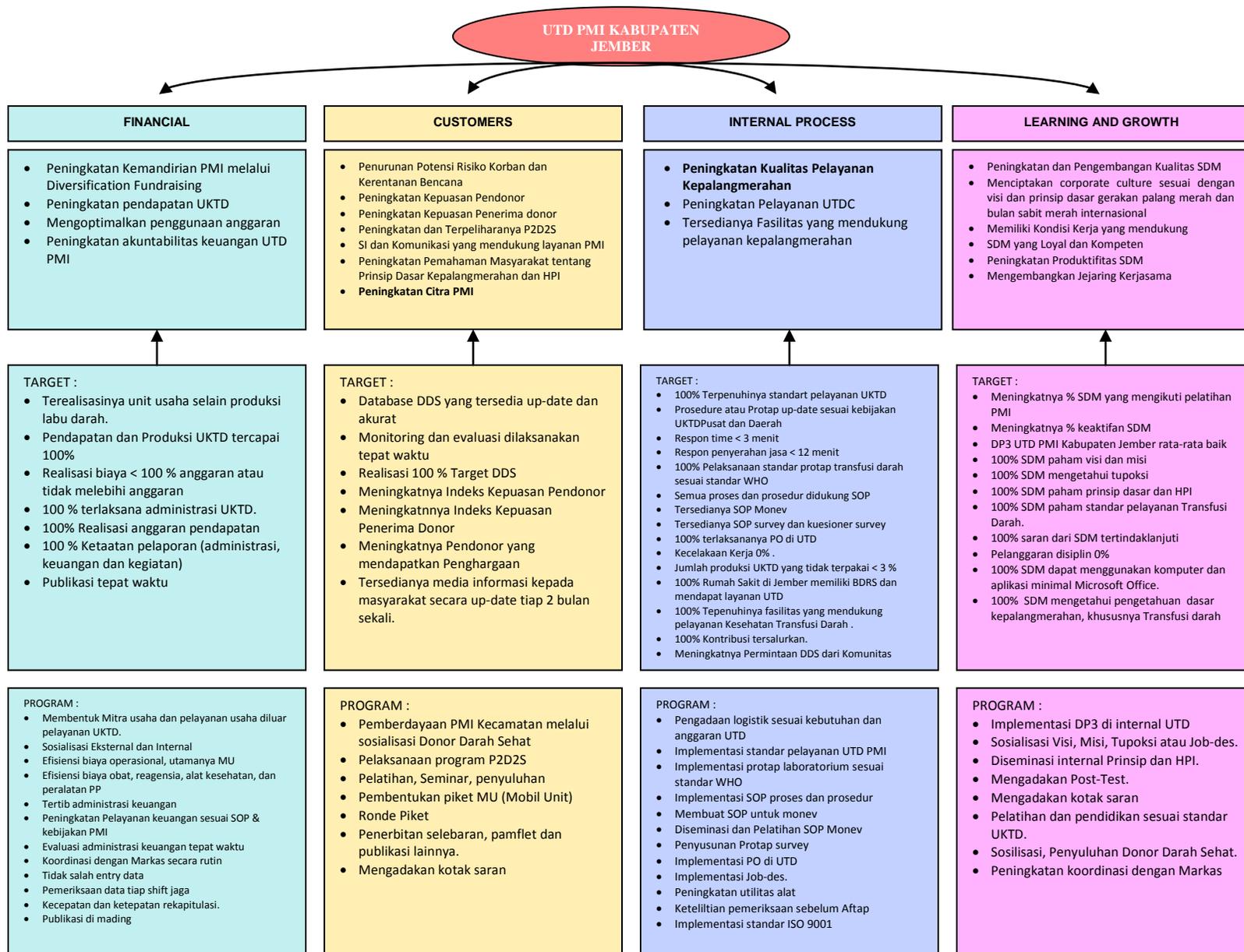
Gambar 4.6 BSC Level Organization – PMI Kabupaten Jember

4.6.7 CONTOH BSC LEVEL ORGANIZATION – MARKAS PMI KABUPATEN JEMBER



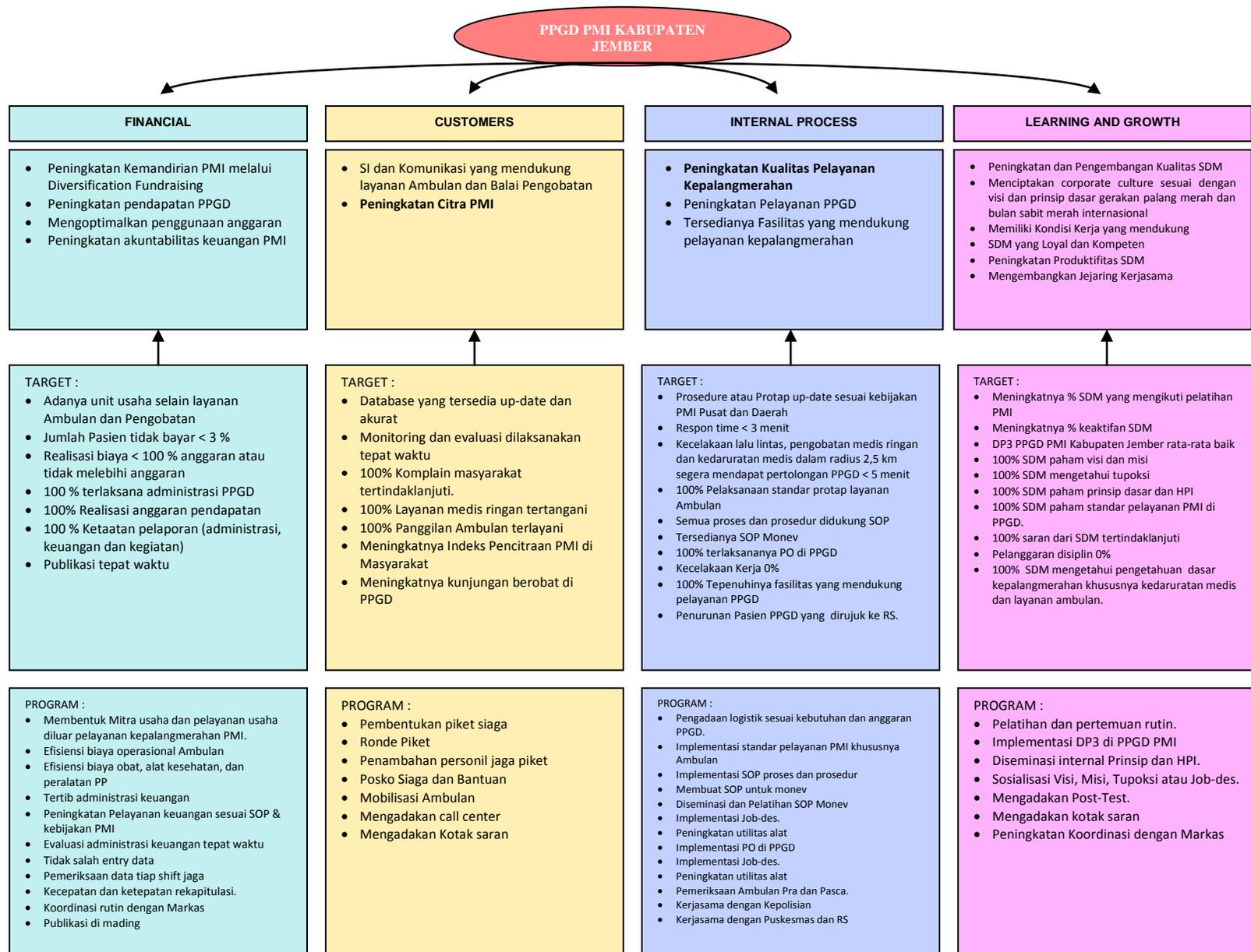
Gambar 4.7 BSC Level Organization – Markas PMI Kabupaten Jember

4.6.8 CONTOH BSC LEVEL ORGANIZATION – UTD PMI KABUPATEN JEMBER



Gambar 4.8 BSC Level Organization – UTD PMI Kabupaten Jember

4.6.9 CONTOH BSC LEVEL ORGANIZATION – PPGD PMI KABUPATEN JEMBER



Gambar 4.9 BSC Level Organization – PPGD PMI Kabupaten Jember

4.7 STRATEGI IMPLEMENTASI

Setelah membangun *balanced scorecard* maka langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan apa yang telah dibangun atau disusun. Dalam hal ini Penulis menawarkan alternatif strategi implementasi menurut Imelda (2004) dan contoh *schedule* implementasi BSC yang telah dimodifikasi dan diambil Penulis dari Nursalam (2011).

Tujuan dari strategi implementasi ini adalah untuk memberikan gambaran tentang tindakan yang harus dilakukan supaya *balanced scorecard* dapat diterapkan atau diimplementasikan dengan baik. Strategi Implementasi dan contoh *schedule* yang ditawarkan oleh Penulis ini diharapkan dapat membantu Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember dalam melaksanakan atau mengaplikasikan hasil penelitian ini sebagaimana tujuan yang diharapkan oleh Penulis.

4.7.1 TAHAPAN IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD

Langkah pertama dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* adalah team yang telah disusun melakukan identifikasi data yang diperlukan untuk mengimplementasikan *balanced scorecard*. Selanjutnya menentukan teknologi informasi yang digunakan untuk memudahkan proses mengkomunikasikan *balanced scorecard*. Langkah ini merupakan persiapan awal, dimana PMI Kabupaten Jember dapat membentuk *Team Project BSC*. Tim yang dibentuk diharapkan merupakan Tim yang paham tentang pengetahuan *Balanced Scorecard*.

Langkah kedua adalah membangun *scorecard* secara menyeluruh. Pada awalnya *balanced scorecard* dibuat pada tingkat organisasi, yang kemudian diterjemahkan kedalam *balanced scorecard* unit-unit dalam organisasi, diterjemahkan lagi kedalam *balanced scorecard* departemen, dan yang terakhir adalah *balanced scorecard* tim atau individu. Pada tahapan ini tim yang terbentuk mengkomunikasikan inisiatif strategis dan ukuran yang dibutuhkan untuk setiap perspektif kepada manager dari masing-masing unit organisasi. Selanjutnya manager dari setiap unit organisasi berpartisipasi dalam menentukan ukuran dari setiap proses

yang dilakukan oleh unitnya. Pada tahapan ini terjadi pertukaran informasi dari tim pusat kepada manager unit dan sebaliknya. Tahapan ini merupakan pengenalan Konsep *Balanced Scorecard*, dimana PMI Kabupaten Jember dapat mengadakan diskusi. Diskusi dalam hal ini merupakan presentasi *Team Project BSC* dengan manajemen PMI Kabupaten Jember baik di tingkat Markas, UTD, maupun PPGD. Kegiatan ini merupakan bagian dari internalisasi *Balanced Scorecard* ke semua unit dalam PMI Kabupaten Jember.

Langkah ketiga adalah menggunakan data *scorecard* untuk evaluasi dan peningkatan. Pada tahapan ini terjadi arus informasi dari setiap tim atau individu kepada departemen, yang oleh departemen dilanjutkan ke unit organisasi, yang akhirnya semua informasi dikumpulkan pada tingkat organisasi. (Imelda : 2004).

4.7.2 CONTOH SCHEDULE IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD*

Tabel 4.5 Contoh *Schedule* Implementasi *Balanced Scorecard*

NO.	KEGIATAN	WAKTU	PELAKSANA	KETERANGAN
1.	Persiapan.	1 – 15 Januari	- Tim <i>Project BSC</i>	- Mengidentifikasi dan mengumpulkan data - Menentukan teknologi informasi
2.	Presentasi Konsep BSC tahun sebelumnya dan Diskusi dengan Pengurus dan Staf PMI Kabupaten Jember	Januari	- Team Project BSC - Pengurus dan Staf PMI Kabupaten Jember	- Mempresentasikan konsep <i>Balanced Scorecard</i> . - Pengembangan <i>Balanced Scorecard</i>
3.	Diskusi dengan Pengurus dan Staf untuk membahas Rencana Strategi			
4.	Diskusi dengan Pengurus dan Staf untuk menentukan indikator keberhasilan.			
5.	Pengenalan dan Internalisasi Konsep BSC untuk tahun berikutnya	Februari	- Team Project BSC bersama tiap-tiap Manajemen baik tingkat Markas, PPGD maupun UTD	- Sosialisasi atau diseminasi BSC ke semua masing-masing unit
6.	Pelaksanaan bagian sebagai Pilot Project BSC tahun berikutnya	Februari	- Unit yang bersangkutan	- Uji coba BSC
7.	Presentasi hasil uji coba Pilot Project	Maret	- Unit yang bersangkutan	- Presentasi hasil uji coba
8.	Penentuan Sasaran Strategik, ukuran, dan target serta sumber			

	data pengukuran setiap unit	Maret	- Team Project BSC - Pengurus dan Staf	- Pengembangan BSC - Tahap ini melahirkan peta strategi untuk tahun berikutnya
9.	Identifikasi hubungan antar sasaran strategik			
10.	Penentuan bobot dan skor setiap pencapaian target			
12.	Penyusunan Kartu Program			
13.	Rapat Kerja		- Pengurus dan Staf	

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan berdasarkan masalah penelitian yakni penyusunan dan perancangan *Balanced Scorecard* pada Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember. Penyusunan dan perancangan dimulai dengan identifikasi Visi dan Misi Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember, kemudian dilanjutkan identifikasi tujuan dan strategi PMI Kabupaten Jember. Tujuan dan Strategi PMI Kabupaten Jember mengacu pada Rencana Strategi Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember yang sudah disusun dan disahkan organisasi. Selanjutnya dapat ditentukan perspektif yang digunakan. Dalam penentuan perspektif, terlebih dahulu harus dilakukan identifikasi perspektif ke dalam terminologi operasional organisasi. Kemudian diletakkan sasaran strategi ke dalam perspektif yang sesuai, dalam penelitian ini perspektif yang digunakan adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Sasaran strategi Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember mengacu dan searah dengan tujuan dan strategi Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember sebagaimana yang sudah diuraikan pada identifikasi tujuan dan strategi. Dari itu maka dapat dibuat Peta Strategi Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember dan ukuran-ukuran sebagai pengukur kinerjanya baik *lead indicator* maupun *lag indicator*. Dalam penelitian ini, peneliti juga menyajikan contoh *cascading balanced scorecard* ke dalam *balanced scorecard* level organisasi yakni Markas, UTD dan PPGD PMI Kabupaten Jember beserta ukuran, target dan inisiatif strateginya. Tujuan *cascading* ini adalah agar organisasi dapat mengeksekusi dan mengimplementasikan strategi dengan tepat dan jelas.

Hasil penyusunan dan perancangan *balanced scorecard* tersebut menghasilkan *Balanced Scorecard* Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember yang nantinya menjadi masukan untuk dapat digunakan sebagai bahan pengukuran kinerja Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember dan monitoring serta evaluasi. *Balanced*

Scorecard Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember terdiri dari Peta Strategi Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember dengan 25 Sasaran Strategi, 83 Ukuran Strategi yang terdiri dari *Lead Indicator* maupun *Lag Indicator* Markas, UTD, dan PPGD PMI Kabupaten Jember. Peneliti juga melengkapi *cascading* BSC kedalam contoh BSC Level Organisasi Markas, UTD dan PPGD PMI Kabupaten Jember.

5.2 Keterbatasan

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu :

- a. Ukuran Strategi yang dihasilkan terlalu banyak yakni 83 Ukuran Strategi. Hal ini karena PMI Kabupaten Jember terbagi atas 3 komponen utama yakni Markas, UTD dan PPGD PMI Kabupaten Jember. Selain itu Ukuran Strategi tersebut terdiri atas *Lead Indicator* (Indikator pemicu) dan *Lag Indicator* (Indikator Hasil).
- b. Sasaran Strategis dan Peta Strategi dihasilkan melalui penjabaran Renstra atau Rencana Strategi PMI Kabupaten Jember dan tidak menitikberatkan pada pembobotan.
- c. Peneliti hanya memberikan contoh *cascading* BSC ke dalam unit utama organisasi yakni Markas sebagai induk dan 2 unit pelaksana teknis yaitu UTD dan PPGD PMI.
- d. Hasil penelitian ini hanya sebatas *design* awal atas penyusunan dan perancangan Balanced Scorecard yang berupa *Construct Balanced Scorecard* Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember yang nantinya menjadi usulan pengukuran kinerja di Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember.
- e. Pihak Intern Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember banyak yang masih belum memahami pengetahuan tentang *balanced scorecard*.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

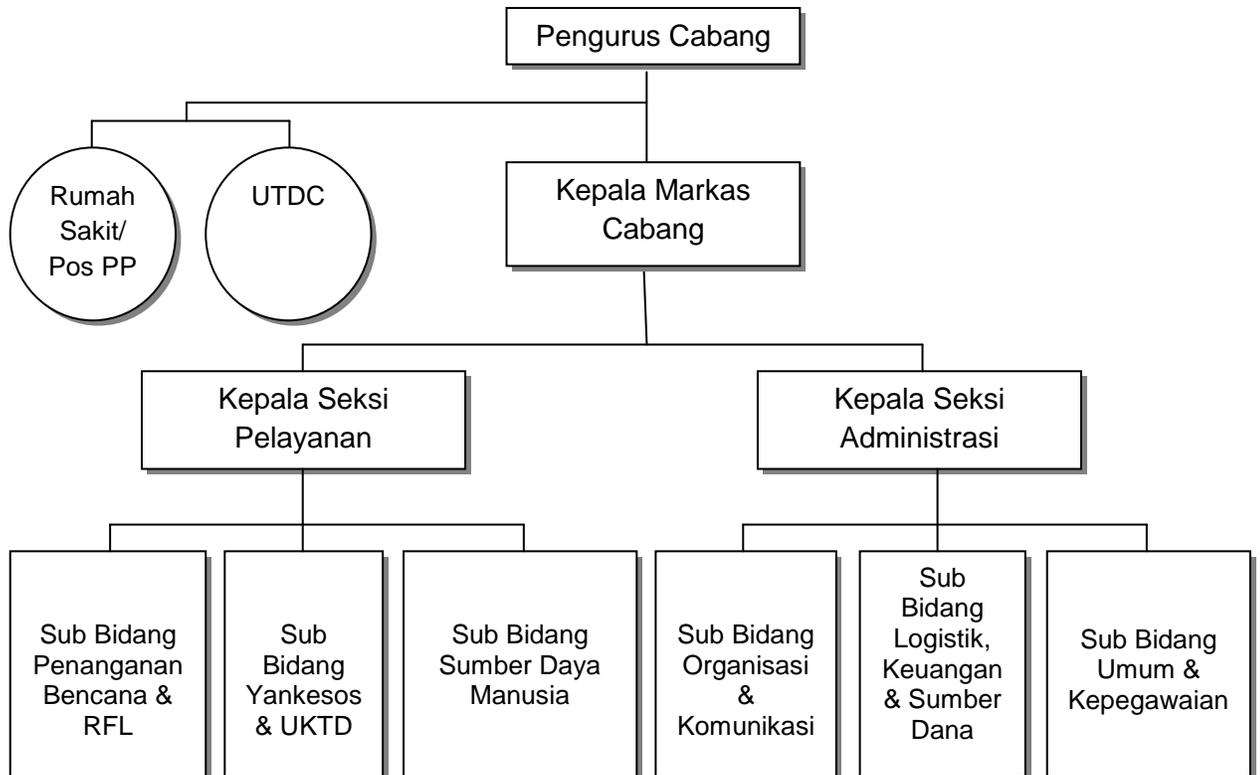
- a. Ukuran Strategi yang terlalu banyak dapat diminimalisir dengan difokuskan pada kemampuan dan prioritas strategi PMI Kabupaten Jember kedepannya, selain itu PMI Kabupaten Jember dapat menggunakan *Cascading Balanced Scorecard* dan mengkomunikasikan pengukuran strategi ke level di bawahnya, khususnya unit pelaksana teknis PMI kabupaten Jember.
- b. Untuk pembobotan dalam tiap perspektif maupun sasaran strategi, peneliti memberikan saran kepada peneliti selanjutnya maupun pihak PMI Kabupaten Jember untuk melakukan pembobotan dengan menggunakan AHP atau *Analytic Hierarchy Process*.
- c. Bagi PMI Kabupaten Jember maupun peneliti selanjutnya, *Cascading Balanced Scorecard* dapat diturunkan hingga level individu di jajaran Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember, meskipun membutuhkan waktu dan analisa lebih lama. Hal ini karena level individupun berada pada 3 komponen unit Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember yakni Markas sebagai induk, UTD dan PPGD sebagai unit pelaksana teknis PMI Kabupaten Jember.
- d. Penelitian ini menyajikan dan memberikan contoh *design Balanced Scorecard* Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember. Sesuai hasil pengamatan, Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember memungkinkan untuk menerapkan dan mengembangkan metode *Balanced Scorecard* karena salah satu dasar penyusunan yang digunakan peneliti adalah Rencana Strategi Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember itu sendiri. Tentunya, dalam penerapan harus dibutuhkan komitmen yang tinggi dari seluruh komponen SDM baik di Markas sebagai Induk maupun di UPT yakni UTD dan PPGD agar BSC yang disusun dapat diimplementasikan dan dikomunikasikan dengan baik.
- e. Selain Komitmen, pengetahuan akan pemahaman *balanced scorecard* harus dimiliki sebagai pondasi dasar untuk mengimplementasikan suatu metode pengukuran kinerja baru.

DAFTAR PUSTAKA

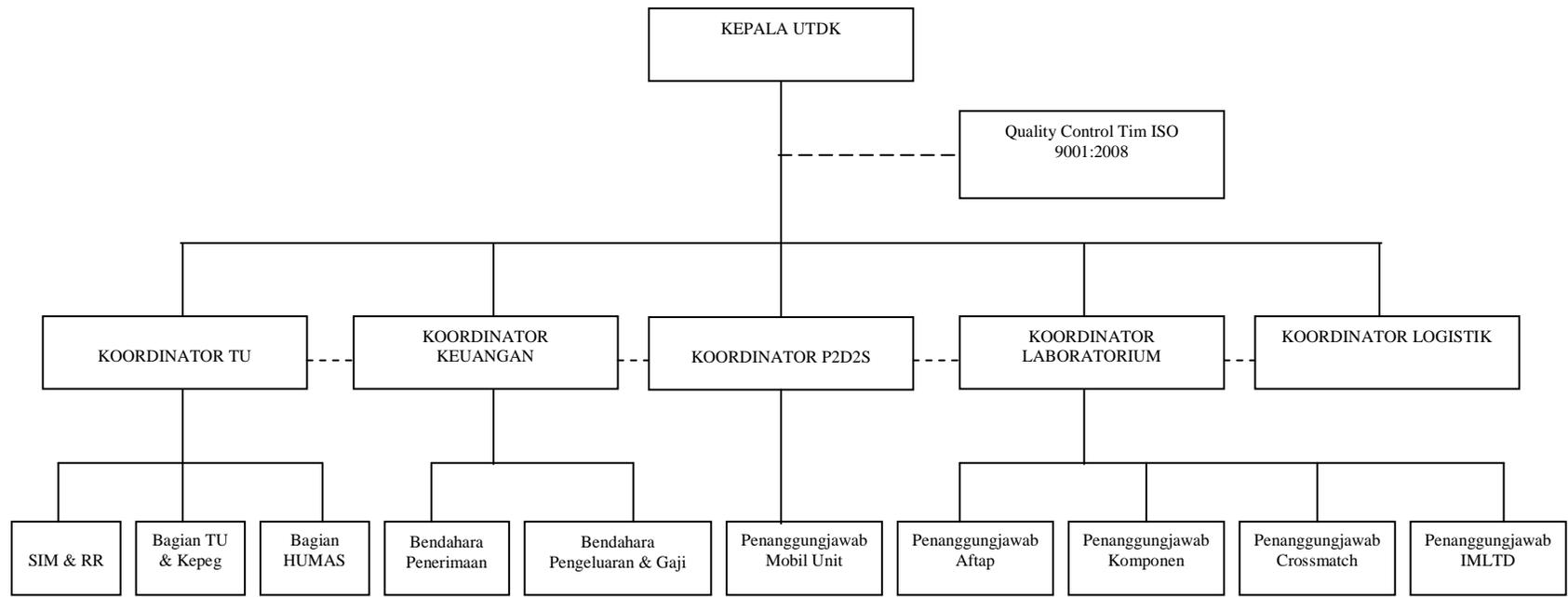
- Anthony, Robert N, dan Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System: Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 11. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Anthony, Robert N, Young David W. 1999. *Management Control in Nonprofit Organization*. 6th edition. Boston : Irwin/McGraw-Hill.
- Atkinson, Anthony A, Banker Rajiv D, Kaplan Robert S, Young S. Mark. 1995. *Management Accounting*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Erlinda M, Setio W. 2006. *Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus: PT. MCA)*. Modul Seminar on *Application and Research in Industrial Technology*, SMART 2006. Yogyakarta, 27 April 2006.
- Fauzi. 1995. *Kamus Akuntansi Praktisi*. Surabaya : Indah.
- Imelda, R.H.N. 2004. *Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*. Jurusan Ekonomi Akuntansi Universitas Kristen Petra, Vol. 6 No. 2, Hal. 106-122
- Kaplan, Robert S, Norton David P. 1996. *Translating Strategy Into Action – The Balanced Scorecard*. 1st edition. Boston : Harvard Business School Press.
- Luis, Suwardi. 2009. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Lynch, Richard L dan Kelvin F. Croos. 1993. *Performance Measurement System, Handbook of Cost Manajemen*. New York. Warren Gorham Lamont.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit ANDI
- Mirza, Teuku. 1997. *Balance Scorecard*. Majalah Usahawan. No. 06 tahun XXVI. Juni 1997
- Mulyadi. 1997. *Balance Scorecard Sebagai Inti Sistem Manajemen Strategik*. Jakarta : Prima Nusantara Manajemen.

- Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat : Jakarta.
- Nazir, Muhammad. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta : Penerbit ANDI
- Nursalam. 2011. *Perencanaan Keperawatan di Rumah Sakit dengan Metode Balanced Scorecard*. www.google.com. [19 Mei 2011].
- Palang Merah Indonesia. 2007. *Pedoman Markas*. Jakarta : Palang Merah Indonesia.
- Palang Merah Indonesia. 2008. *Pedoman Manajemen Relawan*. Jakarta : palang Merah Indonesia.
- Pengurus PMI Kabupaten Jember. 2009. *Rencana Strategis Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember*. Jember : Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember.
- Putra, Hendrawan Santosa. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba*. Jurnal Akuntansi Universitas Jember, Vol. 1 No. 2 Hal. 57 – 72
- Rakhmanto, Arief. 2011. Organisasi Nirlaba. www.scribd.com. http://imgv2-3.scribdassets.com/img/word_document/49079177/164x212/d6e85e8f13/1307576322. [12 Juli 2011]
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Suadi, Arief. 1996. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi pertama. Yogyakarta : BPFE – Yogyakarta
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Tunggal, Amin W. 2003. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Jakarta : Harvarindo.
- Universitas Jember. 2006. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember University Press. Jember.
- Weston, J. Fred dan Thomas, E Copeland. 1995. *Manajemen Keuangan*. Jilid I, Edisi ke 9. Jakarta : Binarupa Aksana.

Struktur Organisasi Markas PMI Kabupaten Jember berdasarkan Pedoman Markas yang dikeluarkan oleh PMI Pusat.



STRUKTUR ORGANISASI UNIT TRANSFUSI DARAH (UTD) PMI KABUPATEN JEMBER

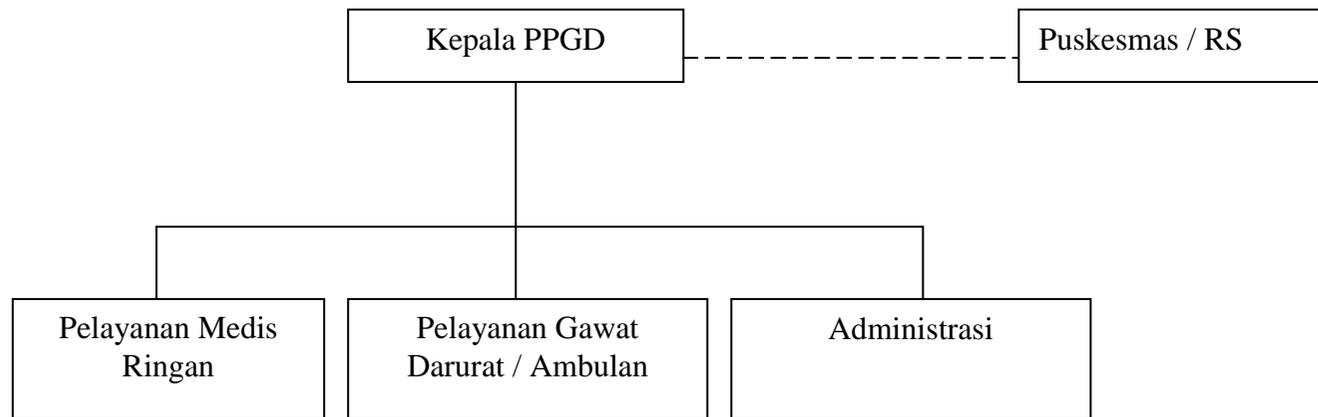


Keterangan :

———— : Garis Instruktif

----- : Garis Koordinatif

**STRUKTUR ORGANISASI
POS PERTOLONGAN GAWAT DARURAT
PMI KABUPATEN JEMBER**

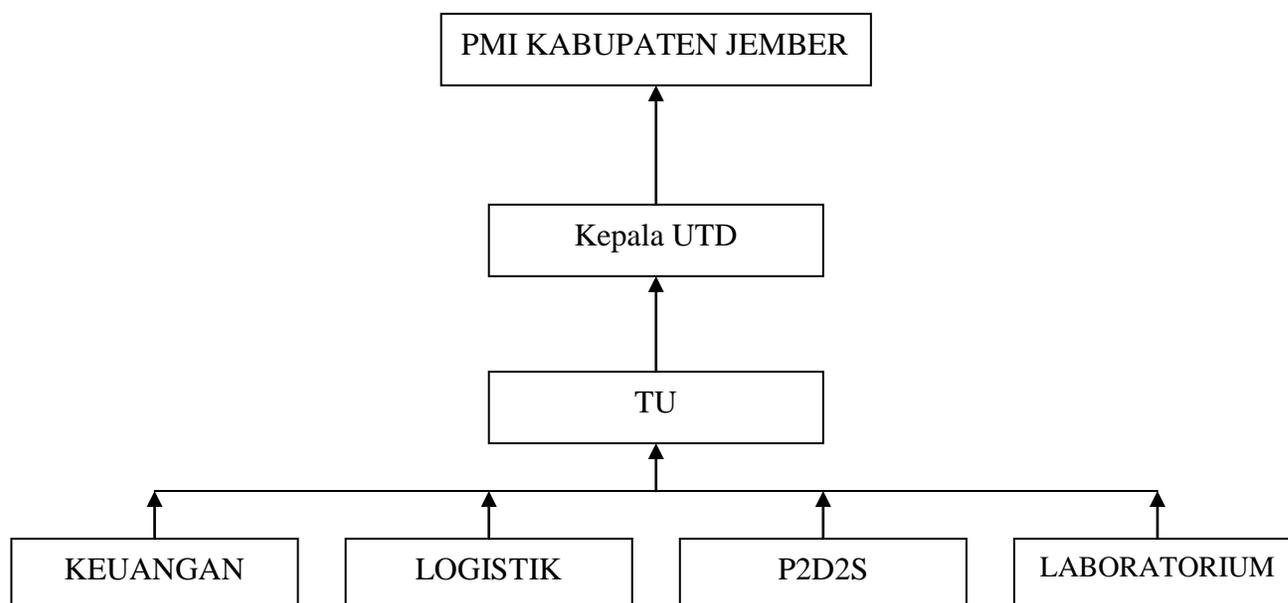


Sumber : PPGD PMI Kabupaten Jember

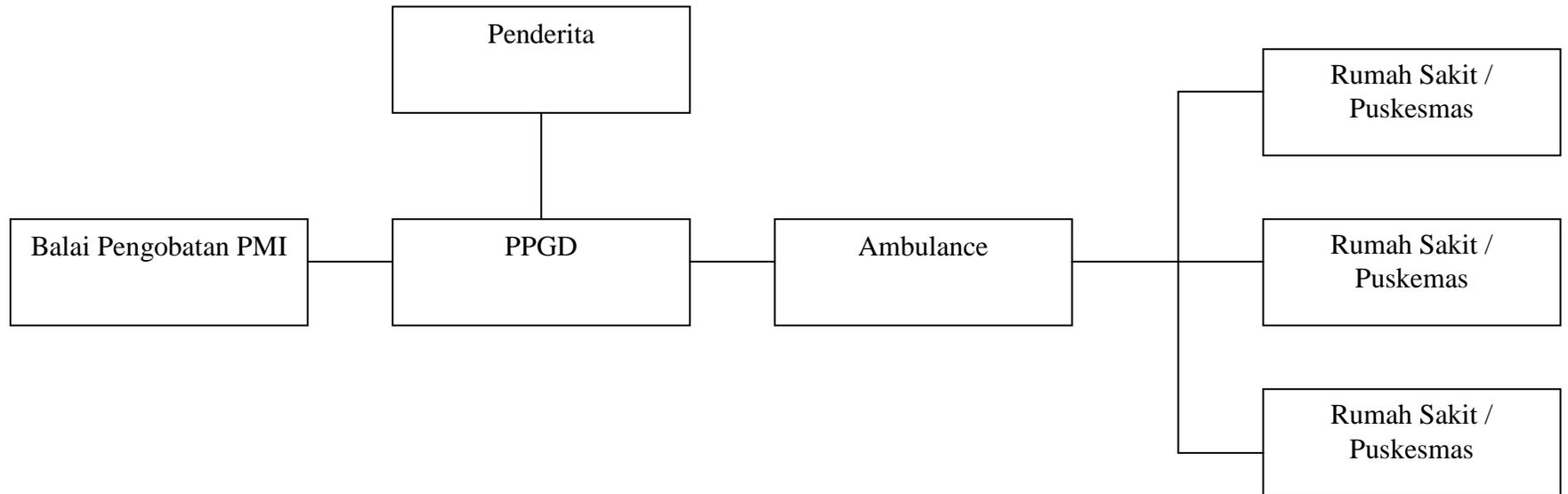
Biaya Pengganti Pengolahan Darah (*Service Cost*)
Unit Transfusi Darah Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember

No.	JENIS	HARGA
1.	<ul style="list-style-type: none"> • Pasien kelas umum • RSUD Jember • Puskesmas Perawatan 	Rp. 200.000,- / kantong
2.	<ul style="list-style-type: none"> • Pasien kelas paviliun • RS Swasta • RS luar Jember 	Rp. 250.000,- / kantong
3.	Peserta Askes umum subsidi PT Askes	Rp. 125.000,- / kantong
4.	Peserta Jamkesmas	Rp. 120.000,- / kantong
5.	Pemeriksaan golongan darah	Rp. 10.000,- / kantong
6.	Pemeriksaan Crossmatch	Rp. 50.000,- / kantong

Alur Laporan :



Alur Penderita
PPGD PMI Kabupaten Jember
Jl. Brawijaya No. 61 A (0331) 423070



Sumber : PPGD PMI Kabupaten Jember